



BCR3102
BACHELOROPPGAVE

Åpent kontorlandskap = et godt kommunikasjonsklima?

VÅR 2018

"Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger."

Førord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt bachelorstudium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Oppgaven markerer slutten på tre fantastiske år med mye latter, gode faglige diskusjoner og ikke minst personlig utvikling. Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en morsom, spennende og til tider krevende prosess. Det har vært en reise preget av stor læringsvilje og hardt arbeid. Gjennom månedene med hardt arbeid har vi lært oss mer om viktigheten av selvdisiplin, ærlighet og samarbeid.

Vi vil benytte anledningen til å først takke hverandre, for tålmodighet og et godt samarbeid. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi lært å kjenne hverandre på godt og vondt, og sitter igjen med en stolthet over det vi sammen har fått til. Videre vil vi takke våre tålmodige romkamerater, foreldre og kjæreste som har holdt ut med oss i denne perioden. Det har vært tider preget av humørsvingninger, dårlig nattesøvn og mye frustrasjon. Utrolig nok har dere likevel holdt ut, uten en eneste klage.

Tusen takk til vår kontaktperson i Marine Harvest for et hyggelig samarbeid. Det er ikke alltid enkelt å komme i kontakt med bedrifter, så vi setter stor pris på måten vi ble møtt. Vi er også takknemlige for de frivillige som tok seg tid til å stille som respondenter for vår undersøkelse.

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder Åshild Mongstad Stavnes. Underveis i prosessen har vi fått gode faglige råd, motiverende innspill og støttende ord, og det alltid med et smil om munnen. Du har en evne til å se et forbedringspotensial i alt, og har gitt oss tøffe, men viktige tilbakemeldinger underveis.

Vi håper du som leser denne oppgaven finner den interessant.

God lesing!

Bergen, 06. Juni 2018

333156, 333635

Sammendrag

Denne oppgavens formål har vært å undersøke hvilken påvirkning valgt kontorløsning har på en avdelings kommunikasjonsklima. Vi har benyttet en avdeling i Marine Harvest Markets for å besvare problemstillingen, som lyder følgende:

”På hvilken måte påvirker et åpent kontorlandskap en avdelings kommunikasjonsklima?”

Kommunikasjonsklima består av en rekke faktorer, men for lettere å kunne svare på problemstillingen valgte vi og ta utgangspunkt i fem faktorer:

1. Støtte
2. Medbestemmelse
3. Tillit og troverdighet
4. Åpenhet og ærlighet
5. Mål og forventninger

Med hensikt om å utforske og beskrive respondentenes egne følelser og erfaringer, benyttet vi oss av en kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming. Basert på kvalitativ metode ble dataen samlet inn gjennom semistrukturert dybdeintervju av fire respondenter fra den aktuelle avdelingen. Funnene fra intervjuene ble transkribert og fargekodet, og deretter satt sammen til en kategorisert sammenfatning. Deretter drøftet vi funnene opp mot eksisterende, relevant teori. Teorien baserer seg i hovedsak på arkitekturpsykologi og teori om kommunikasjonsklima.

Avslutningsvis i oppgaven oppsummerer vi funnene, samt kom med en avsluttende konklusjon. Hovedfunnene viser et samspill mellom det åpne landskapet og respondentenes følelse av avdelingens kommunikasjonsklima. Avdelingens kommunikasjonsklima er preget av medarbeidere som opptrer som støttespillere, samtidig er kommunikasjonen i all hovedsak preget av åpen og ærlig dialog. Med dette avdekker våre funn at et åpent kontorlandskap i denne avdelingen påvirker kommunikasjonsklima i en positiv retning.

Stikkord: miljøpsykologi, åpent kontorlandskap, intern kommunikasjon og kommunikasjonsklima

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Oppgavens bakgrunn og formål	6
1.2 Problemstilling med avgrensning	7
1.3 Presentasjon av bedrift	8
1.4 Oppgavens struktur	8
2.0 Teori	9
2.1 Miljøpsykologi og kontorløsning	9
2.1.1 Åpent kontorlandskap	9
2.2 Intern kommunikasjon	11
2.3 Kommunikasjonsklima	12
2.3.1 Støtte	13
2.3.2 Medbestemmelse	13
2.3.3 Tillit og troverdighet	14
2.3.4 Åpenhet og ærlighet	14
2.3.5 Mål og forventninger	15
3.0 Metode	15
3.1 Valg av metode	16
3.2 Forskningsdesign	17
3.3 Datainnsamling	17
3.3.1 Kvalitativt dybdeintervju	17
3.3.2 Presentasjon av respondenter	18
3.3.3 Gjennomføring av intervju	19
3.4 Undersøkelsens kvalitet	20
3.4.1 Generalisering	20
3.4.2 Reliabilitet	21
3.4.3 Validitet	22
3.5 Forskningsetikk	22
3.6 Kritikk til valgt metode	24
4.0 Presentasjon av funn	25
5.0 Analyse og drøfting	28
5.1 Åpent kontorlandskap og intern kommunikasjon	28
5.2 Støtte	30
5.3 Medbestemmelse	32
5.4 Tillit og troverdighet	33
5.5 Åpenhet og ærlighet	34
5.6 Mål og forventninger	35
6.0 Avslutning og konklusjon	37
7.0 Kritikk til oppgaven	39
8.0 Forslag til videre forskning	40
9.0 Litteraturliste	41

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Fargekoding

Vedlegg III: Kategorisering av funn

1.0 Innledning

I første kapittel presenteres bakgrunn og formål for oppgaven, og vi vil redegjøre for oppgavens problemstilling med avgrensning. Videre vil vi gi en kort redegjørelse av bedriften vi har valgt å benytte oss av for undersøkelsen. Avslutningsvis vil vi legge frem oppgavens struktur.

1.1 Oppgavens bakgrunn og formål

Siden slutten av 1990-tallet har arbeidsplasser vært gjennom større endringer. Arbeidslivet har beveget seg i en retning av mer åpne løsninger, og andre alternative arbeidsplassløsninger (Skjæveland og Ekstrand 2016). Med et mål om å redusere bedriftens kostnader, samt styrke organisasjonens fellesskap, bygges de tradisjonelle cellekontorene om til moderne åpne kontorlandskap og aktivitetsstyrte arbeidsplasser. Som følge av nye arbeidsmåter kommer det nye krav til kontorløsninger, og ulike typer arbeidsoppgaver vil kreve en endring i de fysiske omgivelsene (Fjeldheim 2014). Diskusjon rundt bedrifters valg av kontorløsning er noe som de siste årene har vært mye omtalt i media, og forskere på feltet har delte meninger om hvilken løsning som er mest lønnsom. Skogland og Skjæveland (2015) viser til at 19 av 24 artikler i tidsrommet 2010-2015 hadde negative overskrifter til åpne kontorløsninger, mens kun 5 artikler hadde en mer positiv vinkling. Hva kommer dette av, og hva er egentlig brukers egne følelser knyttet til valgt kontorløsning? Vi ønsker å få en dypere innsikt i kontorløsningers påvirkningskraft, med utgangspunkt i medarbeidernes egne følelser og erfaringer.

Som arkitekturpsykolog Oddvar Skjæveland sier: “Det viktige er ikke de fysiske løsningene, men hvorfor man velger dem” (2018). Fokuset er ofte rettet mot hvordan et moderne landskap skal styrke fellesskapet og øke de ansattes trivsel. Men hvilke følelser og erfaringer har egentlig brukeren selv? I forsøket om å si noe om dette velger vi å avgrense oppgaven til én avdeling, og et fenomen. Kommunikasjon handler i høyeste grad om følelser, ikke bare om fakta (Erlie 2012, 18). Dette er noe vi som forskere finner veldig spennende. Det finnes mye teori og forskning rundt fenomenet kommunikasjon, men vi ønsker å se på det psykososiale aspektet. Et kommunikasjonsklima handler om de ansattes opplevelse av samspillet i avdelingen, dette er noe som ikke er direkte observerbart, og vil variere fra en tid til en annen (Erlie 2012, 82). Det er ønskelig at denne oppgaven skal kunne beskrive hvordan ansatte i en avdeling med åpent kontorlandskap opplever kommunikasjonsklimaet på arbeidsplassen.

1.2 Problemstilling med avgrensning

Overordnet tema for oppgaven er kontorløsning og kommunikasjon. Målet med undersøkelsen er å finne ut hvilken påvirkning valgt kontorløsning har på en avdelings kommunikasjonsklima. På bakgrunn av valgt tema har vi utviklet følgende problemstilling:

“På hvilken måte påvirker et åpent kontorlandskap en avdelings kommunikasjonsklima?”

For å illustrere oppgavens problemstilling har vi utformet følgende forskningsmodell:



Figur 1.1 Visuell fremstilling av problemstilling

I avdelingen vi undersøkte, sitter de ansatte i åpent landskap. Et åpent kontorlandskap innebærer at de ansatte sitter i et felles arbeidsområde, og kan enten bestå av “free-seating” eller faste pulter (Stokke 2013). Et kommunikasjonsklima beskrives som en del av det psykososiale miljøet i en organisasjon, og handler om samspillet mellom de ansatte (Erlie, 2012, 109). For å besvare problemstilling har vi valgt å ta utgangspunkt i følgende faktorer:

1. Støtte
2. Medbestemmelse
3. Tillit og troverdighet
4. Åpenhet og ærlighet
5. Mål og forventninger

Forfatter Bente Erlie (2012) presenterer de ovennevnte faktorene som et verktøy for å kartlegge en virksomhets kommunikasjonsklima. Det finnes flere forhold som kan være med å forme et kommunikasjonsklima, men på bakgrunn av oppgavens omfang blir de ovennevnte punktene i fokus. Ved hjelp av faktorene vil vi forhåpentligvis kunne si noe om medarbeidernes opplevelse av avdelingens kommunikasjonsklima.

1.3 Presentasjon av bedrift

For å besvare oppgavens problemstilling tok vi kontakt med det største oppdrettsselskapet i Norge, Marine Harvest. Verdikjeden tar for seg alt fra fôrproduksjon til stamfisk, rogn, matfisk, foredling og distribusjon salg. Selskapet er børsnotert og er en del av konsernet Marine Harvest ASA. Konsernet har sitt hovedkontor i Bergen, men opererer i 24 land. Bedriften er innovativ og er en viktig pådriver for endring og utvikling både nasjonalt og internasjonalt. Marine Harvest er en viktig aktør for havbruksnæringens utvikling. I Norge har Marine Harvest over 1600 ansatte og som arbeidsgiver er det et ønske å skape trygge arbeidsplasser med lidenskapelige medarbeidere (marineharvest.no).

1.4 Oppgavens struktur

Kapittel to vil ta for seg oppgavens teoretiske rammeverk. Dette omfatter relevant litteratur vi ønsker å benytte oss av for å belyse problemstillingen. Først presenterer vi generell teori om kommunikasjon, miljøpsykologi og åpent kontorlandskap. Avslutningsvis vil det bli gjort kort rede for de fem faktorene; støtte, medbestemmelse, tillit og troverdighet, åpenhet og ærlighet og mål og forventninger.

I kapittel tre vil vi belyse de metodiske tilnærmingene vi har benyttet oss av både før, under og etter undersøkelsen. Her presenteres valg av metode, forskningsdesign, datainnsamling og undersøkelsens kvalitet. Til slutt drøfter vi forholdene rundt forskningsetikk, og kritikk mot valgt metode.

Kapittel fire tar for seg undersøkelsens resultat. Etter gjennomført intervju ble rådataene transkribert og fargekodet. I dette kapittelet blir funnene oppsummert i korte sammendrag.

I kapittel fem drøftes litteraturen opp mot funnene fra undersøkelsen. Først drøfter vi hvordan et åpent kontorlandskap påvirker kommunikasjonsflyt, og deretter vil drøftingen presenteres ved hjelp av de fem faktorene som er nevnt tidligere.

Kapittel seks presenterer oppgavens avsluttende kommentar. Vi vil i dette kapittelet gi en konklusjon på oppgavens problemstilling.

I kapittel syv reflekterer vi rundt oppgaven med et kritisk syn, og i kapittel åtte vil vi presentere forslag til videre forskning.

2.0 Teori

I teorikapittelet vil vi redegjøre for relevant litteratur for undersøkelsen. Vi innleder kapittelet med å gjøre rede for miljøpsykologi, med fokus på arkitekturpsykologi, samt viktigheten ved valg av kontorløsning. Videre vil vi redegjøre for intern kommunikasjon og kommunikasjonsklima. Avslutningsvis gir vi en kort presentasjon av de fem relevante faktorene innen kommunikasjonsklima, som vi vil benytte oss av for å svare på oppgavens problemstilling.

2.1 Miljøpsykologi og kontorløsning

Miljøpsykologi er et felt innen psykologien som handler om hvordan mennesker påvirkes av sine omgivelser. Miljøpsykologi deles inn etter det bygde miljø og naturmiljøet. Det bygde miljøet er det vi omtaler som arkitekturpsykologi (Skjæveland 2007). Arkitekturpsykologi handler om hvordan vi påvirkes av, samt bruker rommene vi er i. Det beskrives som en pragmatisk og helhetlig tilnærming for å forstå samspillet mellom mennesker og omgivelsene rundt (Skjæveland 2007).

Oddvar Skjæveland er en kjent forsker innenfor miljøpsykologien. Skjæveland (2015) poengterer hvordan arbeidsplassarkitekturen er et resultat av organisasjonens arbeidsform og kultur. En organisasjons kontorløsning er av stor betydning for organisasjonskulturen, informasjonsflyten og kommunikasjon generelt i bedriften. Karlsen (2015) definerer kontorløsning som en bestemt innredning og organisering av et arbeidslokale, med et mål om å skape effektive arbeidsdager for medarbeiderne. Videre påpeker Skjæveland (2015) viktigheten av at det er brukeren som er hovedpersonen, og utviklingen av kontorløsninger skal handle om hva arbeidsstedet skal kunne gjøre for den enkelte ansatte når det kommer til brukervennlighet, trivsel og helse. Skjæveland (2018) uttaler at det viktige ikke er de fysiske kontorløsningene, men hvorfor virksomheten velger den.

2.1.1 Åpent kontorlandskap

I løpet av de siste årene velger stadig flere virksomheter å benytte seg av åpne kontorlandskap. Company Pulse utførte en analyse i store og mellomstore organisasjoner, og kom frem til at drøyt halvparten av kontorarbeidsplassene i Norge består av åpne landskap (Karlsen 2015). Et åpent kontorlandskap kjennetegnes av at de ansatte sitter i et felles arbeidsområde (Stokke 2013).

Karlsen og Langseth (2012) understreker at dersom det skal være hensiktsmessig å benytte seg av et åpent kontorlandskap, bør medarbeiderne ha en forståelse av samarbeid og kunnskapsdeling. Bevissthet om bevegelse bidrar til at de utvikler et bevegelsesmønster som vil være til fordel i denne type kontorløsning. Det kreves derfor en del av medarbeideren, hvor holdninger må endres og det vil oppstå et behov for nye ferdigheter (Karlsen og Langseth 2012, 67). Forskere er uenige om hvorvidt kontorlandskap er positivt eller negativt for medarbeiderne. Det skilles derfor mellom to ulike tilnærminger til kontorlandskap innen studier av befolkningshelse (Karlsen 2015, 123):

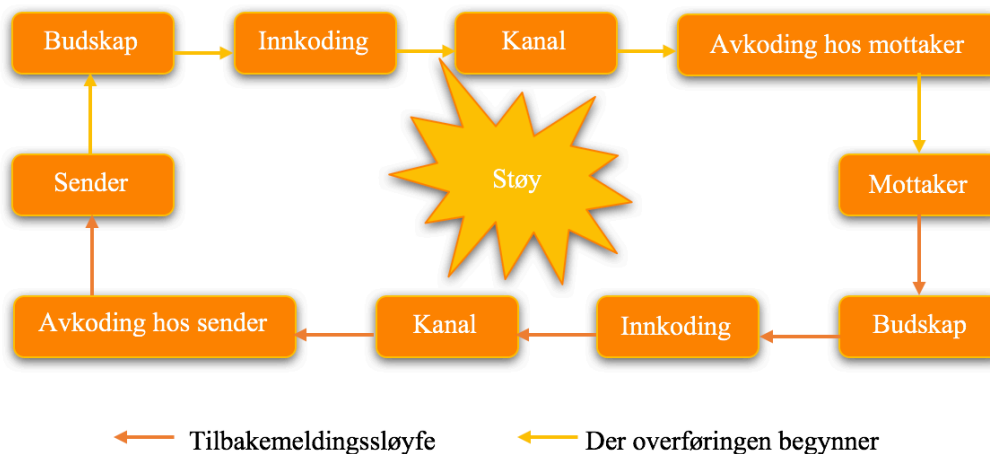
Positiv tilnærming:	Negativ tilnærming:
Baserer seg på at åpent kontorlandskap bidrar til bedre sosiale relasjoner mellom medarbeidere, som igjen bidrar til større arbeidsglede. Årsaken til dette er at økt tilgjengelighet mellom medarbeiderne gir et bedre samarbeid (Karlsen 2015, 123).	Baserer seg på at ansatte i åpne landskap ikke får ro, noe som bidrar til færre sosiale relasjoner, og dermed en lavere tilfredshet. Årsaken til dette er at man er redd for å forstyrre hverandre, og at de ansatte kan føle seg overvåket (Karlsen 2015, 123).

Lydnivået som oppstår som følge av et åpent kontorlandskap kan bidra både positivt og negativt. Avbrytelser kan oppleves negativt for medarbeiderne, men informasjon og sosial omgang oppleves gjerne som positivt (Karlsen og Langseth 2012, 66). Thunem-Saanum (2016) påpeker at andres avbrytelser er noe av det som stjeler mesteparten av arbeidstiden, og ledere og ansatte opplever at de ikke får unna de viktigste oppgavene sine. Mange medarbeidere opplever at åpenheten bidrar til sosiale relasjoner, noe som gjør at de trives bedre i jobben (Karlsen og Langseth 2012, 66). Andre medarbeidere med høyt arbeidspress kan føle at støy fra andre virker forstyrrende. Dersom en organisasjon velger å benytte seg av åpne kontorløsninger, påpeker Karlsen og Langseth (2012) at kontorlandskapet skal legge til rette for at de ansatte skal kunne trekke seg tilbake til stillerom dersom dette er nødvendig, samtidig som reduksjonen i eget areal bør kompenseres med fellesarealer.

2.2 Intern kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver kommunikasjon som prosessen der personer eller grupper utveksler informasjon. Begrepet kommunikasjon stammer fra det latinske ordet *communicare* som betyr ”å gjøre felles”. Kommunikasjon på et organisasjonsnivå kan deles inn i intern og ekstern (Erlieen 2012, 23). Vi vil i vår oppgave avgrense mot intern kommunikasjon.

Erlieen (2012) beskriver intern kommunikasjon som informasjonsflyten og utvekslingen av idéer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere. Intern kommunikasjon omhandler kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på ulike nivåer og i ulike deler av organisasjonen. For at en organisasjon skal kunne nå sine mål, er det viktig at de ansatte trives og er motivert, og det er nødvendig med et godt samspill mellom lederne og medarbeiderne. Videre påpeker Erlieen (2012) at deler av den interne kommunikasjonen i en organisasjon er formell og planlagt. Det er også mye ledelsen ikke kan kontrollere, som beskrives som uformell og ikke-planlagt kommunikasjon. Dersom det er høy kvalitet på den planlagte interne kommunikasjonen kan det bidra til å redusere spekulasjoner og rykter, men innen en organisasjon vil menneskelig kontakt og uformell kommunikasjon alltid være en viktig faktor (Erlieen 2012, 17).



Figur 2.1 Kommunikasjonsprosessens komponenter (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398)

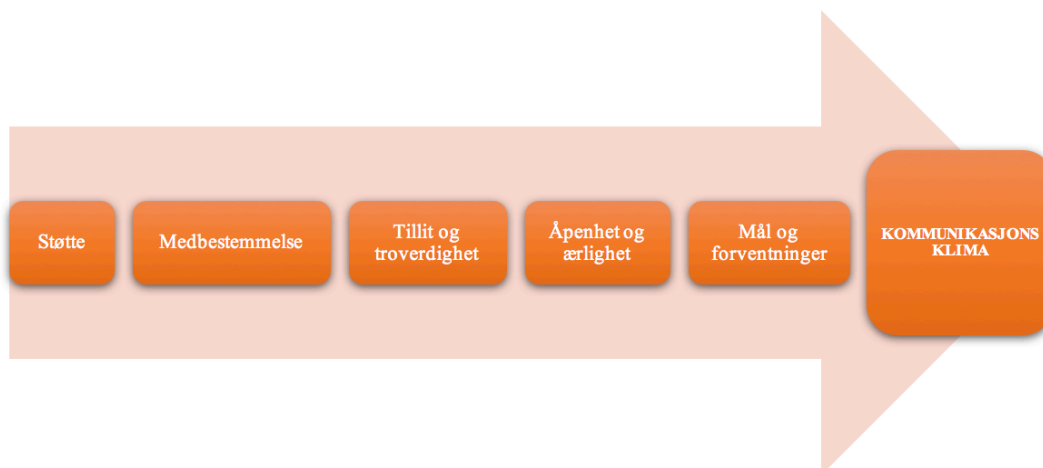
2.3 Kommunikasjonsklima

Intern kommunikasjon benyttes ofte som et virkemiddel for å påvirke kulturen i bedriften, og kommunikasjon preget av åpenhet og ærlighet skaper tillit, og bidrar til å bygge et godt kommunikasjonsklima (Erlie 2012, 24). Grenness (2009) definerer et klima som et mellommenneskelig fenomen som kontinuerlig reproduseres og endres av organisasjonens medlemmer, og kan tenkes på som et uttrykk for de faktorer som har en direkte påvirkning på de ansattes handlinger (Grenness 2009, 48).

Kommunikasjonsklimaet handler altså om samspillet mellom menneskene i en organisasjon, og er en del av det psykososiale miljøet. Klimaet har stor betydning for hvordan budskap blir tolket. Dersom organisasjonen har et kommunikasjonsklima preget av tillit, vil budskap mest sannsynlig tolkes med stor velvilje, og motsatt. Dersom klimaet er preget av usikkerhet og mistro vil det som blir formidlet tolkes i verste mening (Erlie 2012, 83).

Formålet med et godt kommunikasjonsklima er at det skal bidra til at den interne informasjonsflyten fungerer, samt tilrettelegge for at medarbeidere og ledere får den informasjonen som er nødvendig for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Dette vil bidra til at de ansatte gjør en god jobb som resulterer i at virksomheten oppnår verdiskapning (Erlie 2012, 135). Et godt kommunikasjonsklima kjennetegnes blant annet av trygghet og gjensidig tillit hvor medarbeidere og ledere lytter til hverandre, skaper rom for konstruktiv kritikk og åpenhet for å dele tanker og idéer (Erlie 2012, 136).

Når en skal undersøke en virksomhets kommunikasjonsklima er det mange forhold som påvirker, blant annet kommunikasjonsflyt, åpenhet, grad av tillit, konfliktmønstre mfl. (Grenness 2009, 48). Forfatter Bente Erlie (2012) trekker frem spesielt fem faktorer som kan benyttes for å kartlegge en virksomhets kommunikasjonsklima, og det er disse fem faktorene vi har valgt å ta utgangspunkt i for vår oppgave. Innholdet i hver av faktorene vil bli kort presentert, da det er helheten av de fem som er av betydning for å kunne si noe om en avdelings kommunikasjonsklima.



Figur 2.2 Illustrasjon av de fem faktorene (Erlieen 2012).

2.3.1 Støtte

Støtte handler om hvorvidt medarbeiderne i organisasjonen føler at de gjennom kommunikasjon med sin leder får bygd opp, samt vedlikeholdt sin følelse av egenverd og betydning (Erlieen 2012, 84).

Eggen (2008) påpeker at alle de ulike formene for støtte både kan gis av ledere og kolleger på arbeidsplassen. Tilgangen på spesielt sosial støtte er ofte størst fra kolleger, da dette kan ha en sammenheng med at man ofte jobber tettere på kolleger enn ledere. Haugerud (2014) påpeker at en leders oppgave ikke er å være de ansattes “kompis”, og dersom dette blir tilfelle kan det bli oppfattet som forvirrende for de ansatte, da det kan skape usikkerhet rundt hvor grensen går.

En medarbeidersamtale defineres som en regelmessig, organisert form for samtale mellom underordnet og nærmeste overordnede, og kan fungere som en støttemekanisme mellom medarbeider og ansatt (Iversen 2015, 12). Under medarbeidersamtalen diskuteres det arbeidsoppgaver og prosesser, resultater og samarbeidsforhold samt den underordnedes faglige og personlige utvikling. Målet er planlegging, utvikling og samordning av den ansattes og bedriftens behov (Iversen 2015, 13).

2.3.2 Medbestemmelse

Erlieen (2012) omtaler ”medbestemmelse” som medarbeidernes følelse av at de fritt kan kommunisere oppover og har reell innflytelse på beslutninger. Deltakelse og medvirkning er av betydning for rettferdighet og produktivitet i virksomheten. For det første handler

deltakelse om rettferdighet, og vil stå sentralt i demokratitankegangen. Tanken baserer seg på likhet og at enhver medarbeider har rett til å ha innflytelse på forhold som angår deres liv og arbeidssituasjon. For det andre vil medvirkning fungere som et middel for å oppnå høyere produktivitet, gjennom å forbedre arbeidsmetoder og utvikle organisasjonen (Olsen 2014, 259).

Budskap som går fra lavere til høyere nivå i organisasjonen inneholder nødvendig informasjon som ledelsen trenger for å ta beslutninger. Slik oppover-kommunikasjon mellom medarbeider og leder fungerer som en tilbakemeldingsmekanisme som gir tips til forbedringer, statusrapporter og arbeidsrelaterte problemstillinger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 409). Medarbeiderne vil ved hjelp av oppover-kommunikasjon føle at de fritt kan kommunisere og har en direkte innflytelse på beslutninger som tas i organisasjonen.

2.3.3 Tillit og troverdighet

Tillit og troverdighet handler om i hvilken grad alle parter i kommunikasjonen oppfatter kilder, budskap og kommunikasjonsprosesser som troverdige (Erlie 2012, 84). Det er ikke alltid to parter blir enige, men da handler det om at man gjennom en god dialog sikrer felles forståelse, og gjennom tillit og troverdighet til hverandre kan være enige om å være uenige (Ringdal, 2017).

Flere studier viser at det ofte er forskjeller i hva ledelsen sier de gjør, og hvordan medarbeiderne opplever disse signalene (Erlie 2012, 123). Enkelte hevder at tillit mellom personer er et resultat av samhandling over tid, mens andre mener det er to grunnleggende forutsetninger for å kunne basere et samarbeid på tillit. Den første forutsetningen tar for seg at det i organisasjonen er utviklet en sterk fellesskapskultur, og den andre forutsetningen handler om at de ansatte har tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128).

2.3.4 Åpenhet og ærlighet

Denne faktoren tar for seg hvorvidt de ansatte snakker, samt lytter til hverandre med åpenhet og ærlighet, uansett relasjon. Uavhengig om det er medarbeider, overordnet eller kolleger, er åpenhet og ærlighet en viktig faktor for et godt kommunikasjonsklima. Åpenhet betyr at vi kan føle oss trygge på at en person sier den hele og fulle sannhet (Erlie 2012, 85). Dette

innebærer at personen ikke holder vesentlige informasjon tilbake (Kaufmann og Kaufmann 2015, 483).

Åpenhet bidrar til konkrete og målbare positive effekter for virksomheten. Melhus og Haugen (2012) poengterer at i arbeid med idéer og utvikling bidrar åpenhet til at flere blir involvert som igjen øker sannsynligheten for å oppnå gode resultater. En åpen kommunikasjons- og samarbeidsform gir rom for at medarbeiderne raskere går til kilden for kunnskap. I tillegg vil det kunne redusere kostnader ved enklere og hurtigere kommunikasjon, samtidig som bedriften reduserer antall møter, komitéer og rapporter. Melhus og Haugen (2012) understreker videre at åpenhet og ærlighet kan oppleves brutalt i en virksomhet. Enkelte kan føle på at de må justere litt på virkeligheten for å skåne de rundt eller seg selv som følge av høflighet og frykt.

2.3.5 Mål og forventninger

Den siste faktoren vi tar for oss, omhandler hvorvidt organisasjonens mål og forventninger klart og tydelig blir meddelt til alle medarbeiderne i virksomheten (Erlie 2012, 85). Konkrete tilbakemeldinger fra leder bidrar til tydeliggjøring om mulige forbedringsområder, korreksjon av atferd, samt ny læring og personlig utvikling. Dersom ledelsen ikke er god på tilbakemelding kan det gi medarbeiderne en følelse av at lederne ikke bryr seg om det de mener og arbeidet de gjør (Erlie 2012, 123).

Mål forteller oss hva vi trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig for at vi skal komme dit. Kaufmann og Kaufmann (2015) presenterer de viktigste prinsippene om målets kraft: spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, vanskelige mål oppleves som mer motiverende enn lettere mål, og tilbakemelding om resultater bidrar til større ytelse enn ingen tilbakemelding (Kaufmann og Kaufmann 2015, 125).

3.0 Metode

I denne delen vil vi redegjøre for de metodiske trinnene, og hvordan vi har anvendt disse for å svare på oppgavens problemstilling. Samfunnsvitenskapen har til hensikt å tilføre kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut. Målet med samfunnsmessig metode er å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25). Vi starter kapittelet med å belyse valg av metode, forskningsdesign og datainnsamling. Deretter gir vi en kort redegjørelse for utvalg og valg av respondenter. Videre vil gjennomføringen av intervju bli

presentert samt hvordan vi bearbeidet innsamlet rådata. Til slutt vil vi diskutere undersøkelsens kvalitet, forskningsetikk og kritikk mot valgt metode.

3.1 Valg av metode

Ved valg av metode er det viktig å velge den metoden som egner seg best til å svare på problemstillingen (Jacobsen 2015, 64). Mens kvantitativ data gir oss tallfestede resultater og størrelser, gir kvalitativ data oss mer forståelse for hvordan mennesker tenker, og hva som motiverer dem. En kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode kan tenkes å være mest treffsikker, ettersom disse kan utfylle hverandre (Jacobsen 2015, 138). Oppgavens problemstilling og størrelse, samt tidsbegrensninger gjør at vi har valgt å gjennomføre undersøkelsen med kvalitativ tilnærming.

Kvalitativ tilnærming kjennetegnes av fleksibilitet. Det er retningslinjer som må følges, men det er ingen fastsatte regler (Askheim og Grenness 2014, 13). Jacobsen (2015) påpeker at man underveis som forsker kan endre på både problemstilling, undersøkelsesopplegg og metode da datainnsamlingen og analysen av funn er flytende.

Målet med undersøkelsen er å få frem respondentenes oppfatninger og meninger. Ved å benytte oss av kvalitativ metode, vil vi få verdifull informasjon som kan være vanskelig å fange opp ved en kvantitativ tilnærming (Jacobsen 2015, 129). Undersøkelsen har til hensikt å undersøke hvordan et åpent kontorlandskap har påvirkning på en avdelings kommunikasjonsklima.

Problemstillingen er åpen og kan tolkes på ulike måter, og det kan trekkes en tråd til det Jacobsen beskriver som en eksplorerende problemstilling, der hensikten er å få en dypere forståelse av hva et fenomen egentlig består av. Vi ønsker å konkretisere fenomenet for å forstå det bedre, avdekke de relevante variablene, og fylle de med innhold (Jacobsen 2015, 80). Ettersom vi har valgt en eksplorerende problemstilling, vil vi benytte oss av en fleksibel tilnærming, og vi har dermed valgt kvalitativ metode. Kvalitativ forskningsmetode handler om en måte å tilnærme seg virkeligheten på, og dataen som samles inn ved hjelp av intervjuer må analyseres og tolkes (Askheim og Grenness 2014, 12). I undersøkelsen ønsker vi å forske på individets opplevelse av et åpent kontorlandskaps innvirkning på kommunikasjonsklima. Jacobsen (2015) påpeker at en kvalitativ tilnærming er godt egnet når en ønsker å undersøke sammenhengen mellom individ og kontekst.

3.2 Forskningsdesign

I vår oppgave har vi valgt å gå inn i én bransje, én bedrift og én avdeling. Undersøkelsen blir gjort på et mindre antall personer i organisasjonen, og vi vil dermed innhente informasjon fra et begrenset utvalg. Dette kan føre til at det oppstår et generaliseringsproblem ettersom et begrenset utvalg vil regnes som lite representativt for hele populasjonen (Jacobsen 2015, 131). Vi valgte å gå for en enkeltcase studie med en fenomenologisk tilnærming.

Et casedesign har til hensikt å gi leseren forståelse av temaet som ble undersøkt via analysen og vår tolkning av den innsamlede dataen. Undersøkelsen baserer seg på å få et innblikk i avdelingens kommunikasjonsklima, med utgangspunkt i avdelingens kontorløsning.

Grunnlaget for å velge forskningsdesignet “enkeltcase” er basert på at vi undersøker en situasjon i en avdeling som dermed vil være avgrenset i tid og sted. Dette gir en virkelighetsnær beskrivelse (Jacobsen 2015, 99).

En fenomenologisk tilnærming innebærer å utforske og innhente informasjon som beskriver mennesker og deres oppfatning av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78.) Vi ønsker å få innblikk i respondentenes kunnskap og erfaring med et åpent kontorlandskap og hvordan dette påvirker deres kommunikasjonsklima.

3.3 Datainnsamling

Vi har valgt de datainnsamlingsmetodene som er best egnet for å besvare oppgavens problemstilling. For å innhente informasjon benyttet vi oss av primærdata fremfor sekundærdata. Bruk av primær datainnsamling innebærer å gå direkte til kilden for innhenting av informasjon (Jacobsen 2015, 139). Vi ønsket å få mye informasjon fra et få antall enheter, og valgte derfor å benytte oss av kvalitativt dybdeintervju.

3.3.1 Kvalitativt dybdeintervju

Et kvalitativt dybdeintervju kjennetegnes ved en samtale med struktur og hensikt, hvor dataen som samles inn kommer i form av ord, setninger og fortellinger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). Ulike intervjuer kan ha ulik grad av åpenhet, og vi skiller gjerne mellom ustrukturert, semistrukturert og strukturert intervju. Et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide (se vedlegg I) som benyttes som utgangspunkt, men spørsmål, tema og rekkefølge kan variere under gjennomføringen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). På bakgrunn av at metoden gir en god balanse mellom standardisering og

fleksibilitet, valgte vi å ta i bruk semistrukturert intervju. Vi ønsket å kunne ha en viss standardisering for alle intervjuene, slik at analysen i etterkant ville bli mer håndterlig, og utgangspunktet for sammenligning av respondentenes svar ble lettere. Under intervjuene merket vi et behov for å kunne stille oppfølgingsspørsmål, samt bytte på rekkefølgen der det falt seg naturlig.

Vi valgte å gjennomføre et pilotintervju for å ha muligheten til å gjøre eventuelle endringer før gjennomføringen av intervju med respondenter. Ved hjelp av pilotintervjuet fikk vi bekreftet at spørsmålene bidro til innhenting av ønskelig informasjon. En annen faktor var at vi fikk kartlagt hvor lang tid det var nødvendig å sette av for hvert intervju, samtidig som vi fikk notert ned relevante oppfølgingsspørsmål og underpunkter. Etter gjennomføringen av pilotintervjuet følte vi oss trygge på at intervjuguiden var godt utarbeidet, og vi som forskere var godt forberedt for intervju.

Flere av spørsmålene i intervjuguiden krevde at respondentene reflekterte og tok seg tid til å tenke over spørsmålet. Vi valgte derfor å sende ut intervjuguiden til de fire respondentene i forkant av intervjuet. Dette tror vi har bidratt positivt i den forstand at alle de fire respondentene hadde reflekterte og gode svar, og de hadde god forståelse for hvilken informasjon vi ønsket å innhente. Etter intervjuene satt vi igjen med et inntrykk av at valget av semistrukturert intervju bidro til at respondentene godt kunne reflektere rundt de ulike spørsmålene, og at vi som intervjuere fikk muligheten til å bygge videre på informasjonen respondentene kom med.

3.3.2 Presentasjon av respondenter

Ettersom vi valgte en kvalitativ undersøkelse ønsket vi å få store mengder data fra et begrenset antall informanter. Vi ønsket å benytte oss av respondenter fremfor informanter da det er personer med direkte kjennskap til det vi ønsker å undersøke.

Vår utvelgelse av respondenter startet med at vi kom i kontakt med en ansatt i HR avdelingen til Marine Harvest Markets i Bergen. Vi fikk raskt positiv respons, og de var behjelpelig med å finne relevante respondenter for vår undersøkelse. Videre fikk vi presentert fem ulike respondenter fra en avdeling i Marine Harvest Markets. Disse fem representerte ulike stillinger men alle satt i et samlet kontorlandskap, og ville derav ha samme forutsetninger for beskrivelse og følelse av kommunikasjonsklimaet. Det ble kun gjennomført fire intervjuer av

de fem planlagte, da den femte respondenten var nødt til å avlyse. Ettersom de andre fire respondentene ga utfyllende og gode svar tok vi en beslutning om at vi ikke trengte å avtale nytt intervju med den femte respondenten.

Respondentene er blitt anonymisert i oppgaven. For å holde de adskilt presenterer vi de som “respondent” med hvert sitt tall, fra en til fire. Videre presenterer vi hvor lenge respondenten har vært ansatt i bedriften. Rekkefølgen er tilfeldig plassert og har ingen betydning i fremstillingen av data, på denne måten vil det ikke være mulig å spore svarene tilbake til hver respondent.

Respondent:	Har vært ansatt:
Respondent 1	2 år
Respondent 2	4 år
Respondent 3	1 år
Respondent 4	2,5 år

3.3.3 Gjennomføring av intervju

Alle fire intervjuene ble gjennomført på Marine Harvest Markets sine lokaler i Bergen. Planen var at en forsker skulle stille spørsmål og den andre skulle notere samt komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål. Som følge av plutselig sykdom var det kun én fra bachelorgruppen som var til stede under intervjuene. Det var satt av egne møterom, som gjorde at intervjuene ble gjennomført på en rolig måte, der vi slapp støy og unødvendige forstyrrelser. Det var satt av 30 minutter til hvert intervju, basert på pilot-gjennomgang i forkant. Tre av intervjuene holdt seg innenfor tiden, mens et intervju tok ca. 45 minutter. Det ble under alle intervjuene gjort lydopptak etter samtykke fra respondentene. Dette bidro til at pauser og tonefall ble registrert, og ble tatt til betraktning ved analyse av data. I starten av intervjuene ble oppgavens tema presentert, det ble informert om anonymitet, samt gitt rom dersom respondenten skulle ha eventuelle spørsmål. I etterkant av intervjuene har lydopptakene blitt gjort om til tekst ved transkribering.

Første del i enhver kvalitativ analyse innebærer renskrivning av rådata, i vårt tilfelle renskrivning av intervjuer. Vi valgte å renskrive intervjuene i sin helhet. Transkriberingen viser de spørsmålene som ble stilt, hva som ble sagt av både respondenten og intervjueren,

samt en beskrivelse av forholdene rundt intervjuet. Transkriberingen ble gjort umiddelbart etter gjennomføringen av intervju, og det ble gjort refleksjoner rundt hvordan det hadde gått.

3.4 Undersøkelsens kvalitet

I kvalitative undersøkelsesopplegg vil det være viktig å holde seg kritisk til kvaliteten på det som samles inn (Jacobsen 2015, 246). I etterkant av datainnsamlingen vurderte vi kvaliteten ut fra hvorvidt funnene kan generaliseres, samt undersøkelsens validitet og reliabilitet.

Validitet og reliabilitet er to begreper som ofte er knyttet til kvantitative undersøkelser, men som David Silverman påpeker i *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction, fra 1993* (sitert i Jacobsen 2015, 227) er gyldighet og pålitelighet viktig uansett teoretisk innfallsvinkel, og uavhengig om det er benyttet kvantitative eller kvalitative data.

3.4.1 Generalisering

Målet med vår analyse er å øke informasjonen samt skape grunnlag for en dypere og mer nyansert forståelse av studiet. Oppgaven vår har ikke til hensikt å generalisere, men å undersøke hvordan kontorløsning påvirker kommunikasjonsklima i én avdeling. Jacobsen (2015) presenterer følgende generelle regel:

“Vi kan aldri generalisere til noe annet enn den populasjonen utvalget er trukket fra, og til det tidspunktet undersøkelsen er foretatt på.”

Dermed vil generaliseringen være avgrenset i tid og rom. For å kunne generalisere må utvalget være stort nok og tilfeldig trukket ut fra populasjonen (Jacobsen 2015, 87).

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) beskriver et slikt utvalg som et sannsynlighetsutvalg, som med stor sannsynlighet kan representere populasjonen. Ved valg av respondenter til den kvalitative undersøkelsen ble det ikke brukt statistiske metoder. Utvalget vårt består av få respondenter som ikke er tilfeldig valgt ut. Valg av respondenter til vår undersøkelse har et klart mål, ettersom hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig informasjon om fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 116). Vi kan dermed ikke generalisere og utvalget er heller ikke representativt for Marine Harvest.

3.4.2 Reliabilitet

I vurderingen av undersøkelsens reliabilitet, heretter omtalt som pålitelighet, ser vi hvorvidt det er trekk ved undersøkelsen som har ført til de resultater vi har fått, og om vi får samme resultater dersom undersøkelsen blir gjort igjen (Jacobsen 2015, 241). Kravet om pålitelighet har flere faktorer som bør evalueres for å kunne si noe om undersøkelsens kvalitet. Blant annet vil undersøkelsesopplegget kunne påvirke respondentene, da de blir utsatt for ulike signaler og stimuli, noe som skaper ulike reaksjoner blant respondentene. En annen faktor som påvirker undersøkelsens resultat er det vi kaller konteksteffekt (Jacobsen 2015, 152).

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) påpeker at undersøkelsens funn skal være et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Tilsvarende undersøkelse skal kunne bekrefte de resultatene vi har fått. Det var viktig for oss å hele tiden begrunne de valg vi har tatt slik at vi unngikk feilkilder gjennom prosessen.

Et mål med å benytte oss av intervju var å skape tillit og åpenhet mellom oss og respondentene. Vi ønsket ærlige og reflekterte svar, hvor hver respondent fikk komme med sine oppfatninger og erfaringer knyttet til fenomenet. I vurderingen av intervjuenes kontekst, anså vi respondentenes arbeidsplass som mest passende. Tre av intervjuene foregikk i etasjen over den gjeldende avdelingen og det fjerde intervjuet fant sted i et annet bygg. Vi vurderer derfor at det ikke har oppstått konteksteffekter som kan ha svekket oppgavens troverdighet.

For å minimere ulempene knyttet til intervju effekt, er det hensiktsmessig at én opptrer som intervjuer under hele undersøkelsen. Dette vil øke sjansen for å skape samme stimuli og signaler under ulike deler av undersøkelsen (Jacobsen 2015, 243). Alle intervjuene hadde én og samme intervjuer, og ble gjennomført på samme dag. Dette var et bevisst valg ettersom intervjuerens fremtoning, stil og kroppsspråk kan påvirke undersøkelsens resultater (Jacobsen 2015, 152).

En siste faktor som kan påvirke undersøkelsens pålitelighet er forskerens evne til å analysere data (Jacobsen 2015, 245). For å styrke oppgaven var lydopptak nødvendig for å sikre rett registrering av informasjon. Videre må dataen forstås og tolkes for å kunne skape sammenhenger mellom personer og fenomen (Jacobsen 2015, 213). Vi valgte å transkribere for deretter å kategorisere den innsamlede dataen, dette for å få oversikt og danne grunnlag for videre analyse.

3.4.3 Validitet

I kvalitative undersøkelser vil validitet ta for seg i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn klarer å reflektere formålet med studie og representere virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, 244). For å vurdere undersøkelsen skiller vi mellom intern validitet og ekstern validitet, eller gyldighet og overførbarhet som vi vil bruke som begrep videre i teksten. Undersøkelsens gyldighet handler om hvorvidt vi har fått tak i det vi ønsket å få tak i, samt om dette er overførbart til funn i andre sammenhenger (Jacobsen 2015, 228).

For å måle intern gyldighet ser vi på om resultatet vi har hentet inn kan oppfattes som sanne og om sammenhengene er reelle. I oppgaven ønsket vi å beskrive en virkelighet som ikke er direkte observerbar, men som må tolkes ut fra menneskers oppfatning og erfaringer. Vi innhentet derfor informasjon fra ulike respondenter som har direkte kjennskap til det vi ønsker å undersøke: avdelingens kommunikasjonsklima. Spørsmålet blir hvorvidt disse har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten. For at undersøkelsen skal ha intern gyldighet må vi videre se på vår gjengivelse av resultatene, og om fortolkningen av blant annet begreper er riktig (Jacobsen 2015, 229).

Ekstern gyldighet handler om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan overføres til liknende fenomen, altså om undersøkelsen kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen 2015, 17). Vår undersøkelse er kun basert på de fire respondentenes oppfatning av kommunikasjonsklimaet, og kan dermed ikke generaliseres til å være gyldig for andre.

3.5 Forskningsetikk

Etikk handler om læren om moral, og forskningsetikk handler om hva som er rett og galt å gjøre under et forskningsprosjekt (Jacobsen 2015, 45). Det er en rekke etiske hensyn man er nødt til å ta stilling til, og man er som forsker nødt til å tenke over hvordan et tema kan belyses uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn (Jacobsen 2015, 45).

Jacobsen (2015) trekker frem spesielt tre relasjoner i en undersøkelse der etiske spørsmål gjør seg gjeldende; forholdet mellom forsker og samfunn, forsker og arbeidsgiver og forsker og undersøkt. Under vår undersøkelse står vi ikke i relasjon med arbeidsgiver, og dette forholdet vil derfor ikke tas i betraktning.

I relasjon mellom forsker og samfunn er det viktig at samfunnets normer og verdier blir opprettholdt. Det er viktig at forskeren i seg selv opptrer som en nøytral aktivitet, og ikke tar noe parti eller legger opp et forskningsopplegg hvor man bevisst forsøker å få frem et spesielt resultat (Jacobsen 2015, 55). I vår undersøkelse ønsket vi å søke kunnskap fremfor å styre hva resultatene benyttes til. I utarbeidelsen av intervjuguide var det viktig for oss å unngå verdistrykte spørsmål, slik at vi ikke la føringer for respondentenes svar.

I forholdet mellom forsker og undersøkt har vi hele tiden hatt fokus på etiske og praktiske avveininger. Forskningsetikken i Norge presenterer tre grunnleggende krav:



Figur 3.1 Tre grunnleggende krav innen forskningsetikk (Jacobsen 2015, 47).

Det første kravet, informert samtykke, innebærer at respondenten ikke skal delta mot sin vilje. Personen skal bli informert om at det er frivillig å delta, samt hvilke konsekvenser deltakelsen kan medføre (Jacobsen 2015, 47). I forkant av intervjuet ble alle respondentene informert angående tema vi ønsket å undersøke, og om de samtykket til å delta. Da respondentene møtte til intervju ble de informert om at de selv sto fritt til å velge å ikke svare på eventuelle spørsmål. Respondentene fikk også valget om å stoppe intervjuet dersom de ikke ønsket å delta lenger.

Det neste kravet innebærer at respondentene har rett til privatliv (Jacobsen 2015, 48). Ettersom noen av spørsmålene kan oppleves som personlige og sensitive for noen valgte vi å anonymisere alle respondentene i oppgaven. En annen grunn til anonymisering av respondentene er at deltakernes identitet ikke vil ha relevans for videre analyse. Vi ønsket at respondentene skulle komme med så ærlige og konkrete svar som mulig, samtidig som deres privatliv blir ivaretatt. Dette for å sikre at informasjonen ikke kan spores tilbake til hver enkelt respondent. Anonymiseringen ble informert om før intervjuets start slik at respondentene var klar over dette ved besvarelse av spørsmålene.

Det tredje og siste kravet tar for seg korrekt gjengivelse av data. I den grad det er mulig skal vi som forskere gjengi resultater i henhold til hva som fremkommer i intervjuet (Jacobsen 2015, 51). Vi ønsker at informasjonen respondentene presenterer skal bli korrekt gjengitt i vår

oppgave, dette har vi hele tiden hatt fokus på. For å sikre korrekt gjengivelse ba vi om tillatelse for lydopptak under intervjuet. Ettersom alle ga sitt samtykke til dette kunne vi sikre riktig sitat og gjengivelse ved renskrivning av intervjuene i etterkant.

3.6 Kritikk til valgt metode

På lik linje som en kvalitativ tilnærming fører med seg en rekke fordeler, er det også noen ulemper ved bruk av metoden. Jacobsen (2015) understreker at kvalitative undersøkelser kan være svært ressurskrevende, noe som kan påvirke hvordan studien gjennomføres. Det er ikke alltid en har mulighet til å få fylt kravene en setter ved valg av utvalg, og tid vil ofte sette begrensninger. Dette kan føre til at det vil bli vanskelig å generalisere funnene, da vi benyttet oss av et fåtall av respondenter. Dette henger sammen med det Jacobsen (2015) beskriver som generaliseringsproblemer.

Utvalget til undersøkelsen ble bestemt av kontaktpersonen vår i Marine Harvest Markets. Det vil si at vi som forskere ikke hadde anledning til å påvirke valg av respondenter til undersøkelsen. Vi valgte å sende ut intervjuguiden på forhånd, dette for at intervjuets innhold ikke skulle komme overraskende på respondentene. Vi følte som tidligere nevnt at dette bidro til gode, utdypende svar, men det kan også ha hatt sine ulemper. Ettersom respondentene i forkant fikk reflektert rundt spørsmålene kan det har ført til at svarene ble formulert på en annen måte enn dersom dette kom uventet på respondenten.

Under intervjuene opplevde vi at det var enkelte respondenter som misforstod spørsmålet, eller ønsket å få det gjentatt. Ettersom intervjuet var et semistrukturert dybdeintervju hadde vi mulighet til å omformulere og gjenta spørsmålet, noe som bidro til at vi unngikk feiltolkninger som videre kunne påvirket undersøkelsens kvalitet.

Videre kan det vi tidligere presenterte som en fordel; fleksibiliteten ved bruk av metoden, også være en ulempe. Ved å benytte seg av en fleksibel metode der det hele tiden dukker opp ny informasjon, kan vi som forskere føle at vi aldri blir helt ferdig med innhenting av data (Jacobsen 2015, 132). Vi risikerte på bakgrunn av det å ende opp med et resultat som ikke representerer det vi i utgangspunktet ønsket å undersøke.

4.0 Presentasjon av funn

I følgende kapittel vil vi presentere et sammendrag av funnene som fremkom fra de fire respondentene. Etter intervjuene ble det gjennomført transkribering av hvert intervju, noe som innebar at lydopptakene ble omgjort til tekst. Deretter fargekodet vi intervjuene hver for seg (se vedlegg II), og dannet kategorier. Jacobsen (2015) forklarer at kategorisering handler om å dele tekstene opp i mer overordnede kategorier, der hver kategori kan anta ulike verdier. Målet med kategoriseringen var å finne de relevante kategoriene, og fylle disse med mening (Jacobsen 2015, 207). I vedlegg III vil du se en sammenfatning av leddene dataen har gått gjennom, altså prosessen fra transkribering til overordnede kategorier. For å presentere dette på en forståelig måte har vi valgt å skrive et kort sammendrag av funnene. I neste kapittel analyserer oppgaven funnene og drøfter det som kort nevnes nedenfor.

Kommunikasjonsklima:

Ved spørsmål om respondentenes opplevelse av avdelingens kommunikasjonsklima, fremkom det at flere av respondentene føler det er preget av åpen og ærlig dialog. Respondent 2 påpeker at det til tider kanskje kan være litt for åpent, og at dette kan føre til at noen kommer med meninger som kan være upassende. Videre vektlegger respondenten en positiv fremgang i kommunikasjonsklimaet de siste årene, og at det er satt en viss standard for hva som er lov og ikke lov. Dette er noe respondenten føler har bidratt til at personer som er mer introverte tør å stå mer frem.

Respondent 4 legger vekt på at ikke alt blir fulgt opp, men at det heller ikke kan forventes, og avslutter med å si at h*n alt i alt er fornøyd med avdelingens kommunikasjonsklima, selv om det alltid vil være ting som kan forbedres.

Ved et godt kommunikasjonsklima vektlegger respondent 1 viktigheten at man har en god tone med de man er i dialog med, og at det ikke er nødvendig å hisse seg opp om det har skjedd noe galt. Respondenten mener at i avdelingen er de flinke til sammen å finne en løsning på det som har gått galt, fremfor å peke på hverandre.

Kontorløsning:

Vi ønsket å kartlegge hvordan respondentene opplever det åpne kontorlandskapet avdelingen benytter seg av. Det kom tydelig frem blant alle respondentene at dersom de hadde benyttet seg av noe annet, ville arbeidet blitt mindre effektivt. Likevel påpeker de at det åpne

landskapet har både positive og negative sider. Respondent 1 mener de hadde brukt unødvendig mye tid dersom de skulle lete seg frem til hverandres kontorer hele tiden, og mener videre at det åpne landskapet bidrar til at det er lav terskel for å stille spørsmål.

Noe respondentene så på som positivt var at det åpne landskapet førte med seg bedre innsikt i hverandres arbeidsoppgaver, bedre flyt i kommunikasjonen og en mindre følelse av hierarki. Det fremkom også av intervjuene at den åpne kontorløsningen kunne medføre noen konsentrasjonsproblemer og at man kanskje hadde vært mer effektiv i lukkede kontorer.

Det fremkom av intervjuene at avdelingen tidvis er berørt av enormt press, og det er dermed behov for å raskt kunne kommunisere med en kollega. Respondenten påpeker videre hvordan det åpne kontorlandskapet har bidratt til at avdelingen er preget av en åpenhet, noe som fører til at medarbeiderne kommer litt nærmere hverandre.

Støtte:

Under intervjuene fikk vi avdekket at respondentene er i dialog med kolleger og nærmeste leder hver dag, og det fremkom at det åpne kontorlandskapet kan være en bidragsyter til dette. Blant respondentene fremkom det ulike funn når det gjelder faglig og sosial støtte. Noen føler de får mest sosial støtte fra kolleger, og mener grunnen til dette er avdelingens gode miljø. De resterende respondentene opplever like stor grad av sosial støtte fra både kolleger og leder. Støtten fra leder kom godt frem når respondentene fortalte om medarbeidersamtalene og hvordan det var satt opp tid til å ta opp ønskede temaer. Ved spørsmål om faglig støtte er det i all hovedsak enighet om at dette forekommer i like stor grad fra både leder og kolleger, og flere av respondentene påpeker at grunnen til dette kan være at lederen har en aktiv del av deres arbeidshverdag, samtidig som medarbeiderne er gode på å bruke hverandres styrker på tvers av arbeidsoppgaver.

Medbestemmelse:

Av intervjuene fremkommer det at det er uenighet blant respondentene hvorvidt de føler at deres meninger og arbeidsoppgaver har direkte innflytelse. Respondent 2 og 4 føler at de har innflytelse på beslutninger, og det meste av idéer og tips til forbedringer blir tatt til betraktning. Respondent 3 vektlegger at h*n føler at mye av arbeidet ikke utgjør noe forskjell, og påpeker at dette til tider kan være demotiverende.

Respondent 2 og 3 forklarer hvordan budskap formidles fra et nivå i bedriften til et høyere nivå, og det fremkommer at dette som oftest foregår gjennom ukentlige avdelingsmøter.

Respondent 2 gir uttrykk om at dette er en grei måte å gjøre det på, da du også har mulighet til å gå å snakke med lederne på de nærmeste nivåene når som helst. Respondent 3 derimot synes at ved bruk av avdelings- samt ledermøter tar det ofte tid før man får svar.

Tillit og troverdighet:

For å belyse problemstillingen var det relevant å spørre respondentene hvorvidt de føler at de har en dialog preget av tillit og troverdighet, både med kolleger og nærmeste leder. Det fremkom av intervjuene at de fleste respondentene føler at i dialog med sin nærmeste leder er kommunikasjonen preget av høy grad av tillit og troverdighet, og de er ikke i tvil når det gjelder hvorvidt de kan stole på sin leder. Noen uttrykker imidlertid at til tross for tillit til at det kun er det beste som ønskes fra sin leder, har respondenten vanskelig for å se at noe av det som blir sagt faktisk blir gjort. Respondenten påpeker at dette går på troverdigheten.

Når det gjelder tillit og troverdighet i kommunikasjonen med kolleger, er det i all hovedsak enighet blant respondentene at det ikke er alt du tar med alle. Respondent 2 mener at dette kan komme av at folk har ulike mål som ofte går på tvers av hverandre, og på bakgrunn av det er det ikke alltid at alle spiller med hundre prosent åpne kort. Respondent 3 legger mer vekt på at det ikke er alle kollegene h*n har like godt kjennskap til, og at det derfor ikke vil falle seg naturlig å snakke med alt om alle. Respondent 4 uttaler at det er hvordan man blir kjent med personen som gir føringer for i hvilken grad du føler tillit og troverdighet i relasjonen.

Åpenhet og ærlighet:

Det fremkommer av intervjuene at kommunikasjonen i avdelingen er preget av mye tilbakemeldinger. Flere av respondentene gir uttrykk for at dette kommer som følge av det åpne kontorlandskapet, som både kolleger og nærmeste leder er en del av. Det er enighet om at tilbakemeldingene bidrar positivt, og fører til motivasjon i arbeidet. Respondent 3 legger imidlertid vekt på at åpenheten i avdelingen fører med seg at det til tider er vanskelig å gi konstruktive tilbakemeldinger. Respondentene påpeker videre at alle er behjelpelige for å finne løsninger, og det er ikke vanskelig å måtte spørre om hjelp.

Mål og forventninger:

Ved spørsmål om organisasjonens overordnede mål og forventninger, fremkom det at dette er klart formidlet til alle i organisasjonen. Respondentene legger imidlertid vekt på at de ikke klarer å sette målene helt sammen med de oppgaver de utøver i arbeidshverdagen. Målet med eget arbeid fremsto som mer anvendelig, til tross for at noen av respondentene gjerne skulle ønske at det til tider var mer spesifikt. Videre fremkom det av intervjuene at dette henger sammen med organisasjonens størrelse og kompleksitet.

5.0 Analyse og drøfting

Vi vil i dette kapittelet analysere resultatene vi har hentet inn fra intervjuene. I et forsøk på å besvare problemstillingen vil resultatene drøftes opp mot relevant litteratur og forskning. Analysekapittelet deles opp i seks punkter. Først vil vi drøfte det åpne kontorlandskapets innvirkning på avdelingens interne kommunikasjon, deretter vil analysen deles opp i hver av de fem faktorene vi benytter oss av for å belyse problemstillingen. Oppsummering og konklusjon av analyse og drøfting vil bli presentert i neste kapittel.

5.1 Åpent kontorlandskap og intern kommunikasjon

For å se på en avdelings kommunikasjonsklima, er intern kommunikasjon en av de viktige faktorene å avdekke. Intern kommunikasjon benyttes som et virkemiddel for å påvirke kulturen i en organisasjon. Åpen og ærlig kommunikasjon skaper tillit, og er med på å bygge et godt kommunikasjonsklima (Erlie 2012, 24). For å kunne svare på problemstillingen valgte vi å stille spørsmål til respondentene som kunne gi en pekepinn på hvordan det åpne landskapet påvirker avdelingens interne kommunikasjon.

Forsker Oddvar Skjæveland (2015) understreker hvor viktig det er at det er brukeren som er i fokus ved valg av bedriftens kontorløsning. Hvordan de ansatte skal sitte skal vurderes ut fra hva arbeidsstedet skal gjøre for hver enkelt ansatt når det kommer til blant annet brukervennlighet (Skjæveland 2015). Respondentene uttaler at med det arbeidet de utøver, er de avhengig av rask kommunikasjon, og det ville gått med mye unødvendig tid dersom de måtte finne frem til hverandres kontorer. Det vektlegges hvordan det åpne kontorlandskapet bidrar til bedre kommunikasjonsflyt, samtidig som det skaper en flatere struktur i organisasjonen. Respondent 3 uttaler følgende:

“Det er positivt i forhold til kommunikasjon, jeg tror det er derfor vi sitter sånn. Også blir det mindre hierarki, selv om folk har ulike stillinger. (...) samtidig er terskelen lavere for å spørre folk om hjelp når man sitter ved siden av hverandre”.

En annen respondent forteller at i en slik avdeling med enormt press er man avhengig av å *“kunne stikke hodet over”*, og forteller at avdelingen ville vært utrolig treg dersom de hadde benyttet seg av lukket kontor. Dette støtter Skjævelands (2015) uttalelse om viktigheten av at arbeidsstedet skal legge til rette for brukervennlighet for hver ansatt.

Noen av respondentene kjenner på at det til tider kan være vanskelig å konsentrere seg hvis det er mye støy i omgivelsene. Karlsen og Langseth (2012) påpeker at et kontorlandskap skal legge til rette for at de ansatte skal kunne trekke seg tilbake dersom det er nødvendig (Karlsen og Langseth 2012, 66). Under intervjuene fremkommer det at medarbeiderne har mulighet til å benytte seg av stille-rom, eventuelt andres cellekontor, dersom de trenger ro. Vi fikk inntrykk av at dette er noe som sjeldent benyttes, men av ulike grunner. Respondent 3:

“Vår sjef har sagt at vi bare kan gå opp (til kontorene), men jeg synes det er litt vanskelig å bare gå opp på et kontor, også blir det kanskje sånn ”hvorforsitter du her?”. Det er de som er ”øverst” som har eget kontor.”

Vi forstår det slik at respondent 3 sjeldent benytter seg av stille-rommene, på bakgrunn av at det ikke er så mange andre på avdelingen som gjør det. Respondent 4 legger imidlertid mer vekt på at det er utstyret som setter begrensningene for bruk av stille-rom:

“(...) det er det med arbeidsflyt og det med to store skjermer kontra en sånn liten, du trenger de du har. Så det er kanskje det eneste, men det vil vel falle mer på verktøyet du har.”

Det kan se ut til at respondentene til tider føler seg ukonsentrert i det åpne kontorlandskapet, men velger likevel å ikke benytte seg av stille-rommene. Som tidligere nevnt påpeker Karlsen og Langseth (2012) at det skal være tilrettelagt for at de ansatte skal kunne trekke seg tilbake, men vi ser at ulike normer og mangel på tilstrekkelig utstyr setter begrensninger for faktisk bruk av stille-rom. Videre understreker Karlsen (2012) at mange ansatte klarer å konsentrere seg til tross for mye støy i omgivelsene. Dette bekreftes gjennom en av respondentene som uttaler seg: *“Jeg kan blokkere ut støy, og sitte der med mine ting, så lenge ingen sitter å ”pekke” i meg. (...) at folk snakker, og det er generelt støy der er egentlig ikke noe hinder.”*

5.2 Støtte

Som en del av klimaundersøkelsen ville vi analysere hvorvidt medarbeiderne i avdelingen opplever støtte fra leder og kolleger. Støtte handler om medarbeiderne i organisasjonen, og i hvilken grad de føler at gjennom kommunikasjon med sin leder får bygd opp, samt vedlikeholdt sin følelse av egenverd og betydning (Erlie 2012, 84). Vi ønsket å avdekke om respondentene opplever faglig og sosial støtte, både fra kolleger og sin leder.

Under intervjuene fremkom det at respondentene er i muntlig dialog med både kolleger og nærmeste leder hver dag, og at mye av årsaken er avdelingens åpne kontorlandskap. En undersøkelse utført i 2016 fra danske Lederne viste at ledere trives i kontorlandskap. De lederne som var positive mente at det å sitte i åpent kontorlandskap bidrar til å styrke fellesskapet, og gjør det lettere å samarbeide samt dele kunnskap (Bjørnevik 2018).

Respondent 2 sier følgende:

*“Vi sitter jo i åpent landskap, og lederen står i åpent landskap. H*n er på en måte likestilt med resten. (...) man føler hver gang at man blir lyttet til, og at h*n tar seg tid til å høre.”*

Dette støttes opp av respondent 4, som sier følgende om sin leder: *“Veldig god oppfølging, og du kan alltid komme med noe uansett hva, når som helst, uavhengig om det er jobb eller privat.”* Det kan ut fra dette tenkes at respondentenes ledere har en aktiv del i deres arbeidshverdag, noe som kan komme som følge av at de sitter i samme kontorlandskap. Samtidig kan dette føre til at skillet mellom leder og medarbeider blir mindre. Haugerud (2014) påpeker at når sjefen blir “kompis”, kan det føre til at de ansatte blir usikre på hvor grensen går, og lederens autoritet kan svekkes.

Ved spørsmål om respondentene opplever mest sosial støtte fra leder eller kolleger, utviser de enighet i at dette kommer mest fra kolleger. Respondent 2 uttaler:

“(...) sikkert mest fra kolleger vil jeg si. Vi har et utrolig godt miljø på jobben, masse ting som skjer, faktisk før jobben på morgenen og etter jobb, nesten daglig.”

Tilgangen på spesielt sosial støtte er ofte størst fra kolleger, da dette kan ha en sammenheng med at man ofte jobber ”tettere” på kolleger enn ledere (Eggen 2008). Når det kommer til sosial støtte fra kolleger i et åpent kontorlandskap peker respondentene på flere fordeler.

Respondent 4:

”(...) det er stort sett alltid munter tone og latter rundt bordet, det tror jeg har noe med åpenheten, slenger noen kommentarer og litt sånn i godt humør, så det tror jeg gjør at man blir litt nærmere hverandre enn om vi hadde vært skilt av.”

Flere av respondentene påpeker at det å sitte rett ved siden av hverandre bidrar til en lavere terskel for å komme med spørsmål. Samtidig uttaler en av respondentene følgende: *”Jeg tror kanskje jeg hadde vært mer effektiv hvis jeg hadde sittet på et kontor (...), hvis det er rolig kan folk sitte å prate, og du blir revet med, eller distraheret.”* Eggen (2008) påpeker at virkningen av sosial støtte vil for mange være avhengig av situasjonen den opptrer i. Det kan med dette tenkes at avdelingens gode sosiale miljø ikke bare drar med seg fordeler, men også ulemper i form av distraksjoner i arbeidshverdagen.

Vi ønsket ikke bare se på grad av sosial støtte, men også faglig støtte fra leder og kolleger. Her kom det tydelig frem at respondentene føler at kollegene stiller opp når det gjelder det faglige: *”Jeg har veldig mange dyktige kolleger, og vi er dyktige på forskjellige ting, og da er vi flinke til å bruke hverandres styrker”*. På en side åpner kontorlandskapet opp for at medarbeiderne enkelt kan spørre hverandre om faglig hjelp, noe som kan tenkes å bidra til raskere oppgaveløsning. En av respondentene opplever å få høre: *”dette er det du som kan best, kan du hjelpe meg med det her, jeg trenger litt bistand her.”* På en annen side kan det oppstå forstyrrelser i arbeidet med egne oppgaver som følge av at en kollega trenger hjelp. Respondenten påpeker videre:

”For det meste føler jeg at det funker bra å sitte sånn som jeg gjør. Det kunne selvfølgelig vært enkelte ganger hvor jeg må få fred, du kan også ha noen dager hvor alt kolliderer samtidig.”

Når en person alltid gjør seg tilgjengelig og lar seg avbryte, vil de rundt senke terskelen for hva som forventes av vedkommende (Thunem-Saanum 2016). Hvorvidt en medarbeider opplever det forstyrrende å bli spurt om hjelp kan tenkes å være person- eller situasjonsavhengig.

Når det gjelder faglig støtte fra leder, ønsket vi å kartlegge hvordan avdelingen benytter seg av medarbeidersamtaler. En medarbeidersamtale er et verktøy som har til hensikt å forbedre arbeidsmiljøet samtidig som det skal sørge for effektiv måloppnåelse (Iversen 2015, 20). Avdelingen gjennomfører medarbeidersamtaler én gang i året, og vi ønsket å kartlegge hva samtalen har mest fokus på. Respondent 2:

“En føler en får en hel pakke altså, først i begynnelsen er det litt fastsatt opplegg fra Marine Harvest hvor de har prøvd å peile inn medarbeidersamtalen på de ulike kjerneverdiene til Marine Harvest og hvordan du oppfyller de.”

Videre påpeker Iversen (2015) at målet med enhver medarbeidersamtale er å planlegge, utvikle og samordne den enkelte medarbeider og bedriftens egne behov. Respondent 2 mener at fokuset på kjerneverdiene kan føre til at viktigere ting fort kan bli glemt: *“Det er en litt knotete måte å sette det opp på fordi da kan man fort glemme andre ting som kanskje er viktigere, som individet for eksempel.”* Samtidig påpeker respondenten at så fort de formelle punktene er gjennomgått er det satt av rikelig med tid hvor man kan ta opp det man ønsker å snakke om. Det kan derfor tenkes at medarbeidersamtalen i tråd med Iversen (2015) både har fokus på bedriftens- og medarbeiderens behov. Her kan det også være viktig å tenke på at dersom en medarbeidersamtale skal ha nytteverdi, må den tilpasses både for medarbeideren og organisasjonen (Iversen 2015, 13).

5.3 Medbestemmelse

Hvorvidt medarbeiderne føler at de fritt kan kommunisere budskap til et høyere nivå i virksomheten, og deres innflytelse på beslutninger som tas, er en viktig del av et kommunikasjonsklima (Erlie 2012, 85). For å kartlegge hvorvidt dette var tilfelle i avdelingen spurte vi respondentene hvordan det var tilrettelagt for kommunikasjon fra ett nivå til et annet nivå i virksomheten.

En viktig del av medbestemmelse er medarbeiderens rettighet til å ha innflytelse på forhold som angår den ansattes liv og arbeidssituasjon (Olsen 2014, 259). Under intervjuene ønsket vi å avdekke hvorvidt respondentene føler at det er gitt rom for deltakelse, og vi spurte derfor i hvilken grad de føler at deres meninger og arbeidsoppgaver har direkte innflytelse på beslutninger. Det er enighet blant respondentene at det er tilrettelagt for enkel kommunikasjon til de nærmeste leddene i virksomheten. Dette foregår som oftest gjennom ukentlige avdelingsmøter:

“Avdelingsmøte en gang i uken, der vi står fritt til å ta opp tema. (...) ellers så kan man selyfølgelig bare gå og snakke med nærmeste leder med en gang det måtte være noe. Opp til min leder, og til hans leder igjen så er det egentlig bare å banke på døren.”

Vi ser at det bli lagt til rette for at medarbeiderne enkelt kan komme med tilbakemeldinger, men om det fungerer like godt i praksis er ikke alle enige om. Av intervjuene fremkom det at

mye av det som blir tatt opp på avdelingsmøtene må gjennom flere ulike ledermøter før en beslutning kan tas. Respondent 3 uttrykker et ønske om at tilbakemeldinger om beslutninger gjerne skulle vært litt mer effektivt: *“Av og til kunne jeg ønske at jeg bare kunne få et svar med en gang.”* Videre påpeker respondent 2 at det å gå til toppledelsen vil være lite hensiktsmessig: *“Det å gå helt til toppledelsen i firmaet, det føler jeg er helt unødvendig. De sitter så langt unna at det bare blir problemer.”* Kaufmann og Kaufmann (2015) understreker at budskap som går fra lavere til høyere nivå i organisasjonen ofte inneholder nødvendig informasjon som trengs for å ta beslutninger. Oppover-kommunikasjonen skal fungere som en tilbakemeldingsmekanisme der det kan gis tips til forbedringer og andre arbeidsrelaterte problemstillinger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 409). Respondent 1 nevner at beslutningene som tas i avdelingen sendes til en mail-gruppe, som h*n regner med at de som sitter høyere opp i organisasjonen leser. Videre påpeker tre av respondentene at de føler at deres meninger i stor grad har innvirkning på beslutninger, men at det ikke er alt som får gjennomslag: *“Jeg føler ofte at jeg gjør mye som kanskje ikke brukes til så mye”*. Avslutningsvis påpeker respondenten at dette til tider kan være demotiverende. Ettersom virksomheten er så kompleks, og tilbakemeldinger eller tips til forbedringer må gå gjennom flere ledd, kan det tenkes at nødvendig informasjon til et høyere nivå ikke når frem (Kaufmann og Kaufmann 2015, 409).

5.4 Tillit og troverdighet

Et godt kommunikasjonsklima kjennetegnes ved gjensidig tillit og likeverdig dialog mellom leder og medarbeider (Erlie 2012, 24). Teori påpeker at kommunikasjon påvirker, samt påvirkes av organisasjonens interne maktforhold, og flere studier viser at det ofte er forskjeller i hva ledelsen sier de gjør, og hvordan medarbeiderne opplever disse signalene (Erlie 2012, 123). Vi ønsket å se på hvorvidt dette var tilfellet i avdelingen.

Ved spørsmål om respondentene har tillit og troverdighet til sin leder svarte en av respondentene følgende:

“Både litt ja og nei, (...) jeg har veldig tillit til at det bare er det beste som ønskes fra min leder, men av og til blir det vel litt sånn med troverdigheten at jeg bare har litt vanskelig for å se at de tingene skal skje.”

På den ene siden kan det tenkes at respondenten i noen tilfeller føler det er en forskjell i hva ledelsen sier de skal gjøre, og hva som faktisk blir gjort. På den andre siden poengterer Erlie (2012) viktigheten av å kunne tilpasse kommunikasjonen, ettersom ledere og medarbeidere

ofte opplever situasjoner ulikt. Det er derfor viktig at ledelsen er klar over hvordan medarbeiderne opplever den gitte situasjonen (Erlieen 2012, 123). En felles forståelse i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider, kan hindre medarbeidernes opplevelse av at det som blir sagt skal gjøres, ikke realiseres.

Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at tillit mellom personer kommer som et resultat av samhandling over tid. En av respondentene forklarer at h*n har mest tillit til de nærmeste kollegene, og at dette kommer av at h*n ikke har like godt kjennskap til alle på avdelingen.

”Noen veldig bra, andre litt mer sånn reservert kanskje. Det går vel litt på hvordan man blir kjent med personer, noen har du mer tillit til og noen andre har en veldig klar agenda med hva de vil oppnå. Da er jeg litt mer reservert med hva jeg legger i tiltro den retningen. Det blir sånn når vi er såpass mange.”

Det kan på bakgrunn av dette tenkes at tillit mellom ulike personer ikke er noe som oppstår med en gang, men som Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker, er noe som opparbeides gjennom samhandling over tid.

Videre hevder teori at tillit også kan baseres på to andre grunnleggende forutsetninger. Den første handler om fellesskapskultur, og hvorvidt den er sterkt utviklet i avdelingen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128). Under intervjuene kom det frem at enkelte respondenter føler på at troverdigheten til leder og kolleger ikke alltid er like sterk. De mener at dette kommer av at det er mange ansatte med ulike mål, og en del av målene går på tvers av andre, noe som gjør at *”ikke alle alltid spiller med hundre prosent åpne kort.”* Det vises her til at avdelingens fellesskapskultur til tider ikke er like sterk. Den andre forutsetningen teori peker på er hvorvidt de ansatte har tilegnet seg blant annet lojalitet og pålitelighet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128). Det er stor enighet blant respondentene at de i all hovedsak har en leder de stoler på og som besitter god kompetanse. En av respondentene forteller at h*n har en følelse av at det som blir sagt til leder i full fortrolighet, ikke blir sagt videre.

5.5 Åpenhet og ærlighet

Åpenhet er viktig for et godt kommunikasjonsklima, uavhengig om det kommer fra leder eller kolleger. Åpenhet betyr at vi kan føle oss trygge på at en person sier den hele og fulle sannhet (Erlieen 2012, 85). Dette innebærer at personen ikke holder vesentlige ting tilbake og gjør seg spesielt gjeldende i tillitsforhold mellom personer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 483). Det

handler om hvorvidt de ansatte snakker, og lytter til hverandre. Vi ønsket å avdekke hvorvidt det åpne kontorlandskapet er med på å skape et klima preget av åpenhet og ærlighet.

Melhus og Haugen (2012) påpeker at i arbeid med idéer og utvikling bidrar åpenhet til at flere blir involvert, noe som øker sannsynligheten for å oppnå gode resultater. Dette påpeker også en av respondentene: *”Når kolleger kommer og er imponert over noe (...), og kommer med tilbakemeldinger, da føler man at man er del av et lag.”* Åpen kommunikasjons- og samarbeidsform bidrar til at en medarbeider går raskere til kilden for kunnskap (Melhus og Haugen 2012). Respondentene forteller hvordan det åpne kontorlandskapet bidrar til at de samarbeider når oppgaver må løses raskt og effektivt. *“Da kan alle prate med hverandre fortløpende (...), flere samarbeider og vi løser problemer veldig effektivt.”* Dette er i tråd med det Erlie (2012) påpeker om at det å være en del av et team der alle hjelper og støtter hverandre, gir ekstra energi i arbeidet.

Som Melhus og Haugen (2012) presenterer, så vil åpenhet og ærlighet i en virksomhet, kunne oppleves som brutalt. Respondent 2 uttaler følgende:

“Jeg merker at noen ledere kan alltid si det, men jeg vil heller høre det når jeg virkelig gjør noe bra, noen er kanskje litt for snille her.”

Videre uttaler respondenten at både leder og kolleger kan bli flinkere til å gi konstruktiv kritikk, da h*n føler at mange kvier seg litt for dette. Enkelte ledere og medarbeidere kan føle at de må pynte litt på virkeligheten for å skåne seg selv, eller de rundt. Dette som følge av høflighet og frykt (Melhus og Haugen 2012). På bakgrunn av dette kan det tenkes at dersom de ansatte opplever noe kritikkverdigg, kan det være de velger å ikke si noe som følge av det åpne miljøet.

5.6 Mål og forventninger

For å besvare problemstillingen ønsket vi å kartlegge respondentenes følelse av hvorvidt mål og forventninger var klart og tydelig meddelt til alle medarbeiderne i virksomheten. Erlie (2012) presenterer mål og forventninger som en viktig faktor for å kunne si noe om en organisasjons kommunikasjonsklima.

For å avdekke medarbeidernes følelse og opplevelse av mål og forventninger, spurte vi om de hadde klart for seg organisasjonens overordnede mål og om dette var noe de benyttet seg av i hverdagen. Flere av respondentene ga uttrykk for at organisasjonens mål og verdier var

tydelig kommunisert, men at de ikke ”passet” like godt for alle avdelinger, og grunnen til dette var at organisasjonen er så stor og kompleks:

“Da er det litt sånn at et enkelt lite budskap fra topp (...), jeg synes det er helt greit og jeg har ikke noe problem med det, men jeg føler at det er litt mer sånn utad ting, enn for de ansatte strengt tatt.”

Andre legger mer vekt på at organisasjonens overordnede mål kan virke litt fremmed for sin type arbeid: *”Sitter ikke daglig og tenker på de overordnede målene, og klarer ikke helt å sette det sammen med det jeg gjør.”* Kaufmann og Kaufmann (2015) nevner de viktigste prinsippene om målets kraft, derav blant annet; spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål. Vi ønsket å finne ut hvordan respondentene opplever både organisasjonens overordnede mål, samt mål med eget arbeid. Av intervjuene fremkom det at noen av respondentene føler at bedriftens overordnede mål er lite spesifikke, samt litt for generelle. De prøver likevel å se hvordan de kan påvirke det store målet med sin rolle i organisasjonen.

Som Kaufmann og Kaufmann (2015) presenterer, er det å arbeide mot et bestemt mål en klar motivasjonskraft, da målene forteller oss hva vi trenger å gjøre og hvilken innsats som er nødvendig for at vi skal komme dit (Kaufmann og Kaufmann 2015, 125). Ut fra funnene kan det tyde på at enkelte av respondentene har vanskelig for å knytte sitt arbeid opp mot organisasjonens overordnede mål, men når det gjelder mål med eget arbeid var dette mer tydelig: *”Ja, absolutt. Jeg har veldig nært forhold til at resultater av det jeg skal gjøre skal være bra”*. Senere uttaler en annen respondent at det er et mål der, men det er ikke alltid like lett å vite hva målet er, og at dette til tider kan virke demotiverende. Respondentens følelse av at det ikke alltid er like enkelt å vite hva målet er, kan tyde på at målene er lite spesifikke, og som Kaufmann og Kaufmann (2015) påpeker er dette noe som kan spille inn på en medarbeiders ytelse og motivasjon.

Et annet prinsipp Kaufmann og Kaufmann (2015) presenterer for målets kraft er at tilbakemelding om resultater bidrar til større ytelse enn ingen tilbakemelding. Konkrete tilbakemeldinger fra leder bidrar til tydeliggjøring om mulige forbedringsområder, korreksjon av atferd, samt ny læring og personlig utvikling (Kaufmann og Kaufmann 2015, 204). Flere av respondentene er klare på at de ofte får tilbakemeldinger fra sin nærmeste leder: *”Jeg får mye tilbakemelding fra leder (...), enten om det er bra, eller om det er noe jeg kunne gjort bedre.”* Dersom ledelsen ikke er god på tilbakemelding kan det gi medarbeiderne en følelse av at lederne ikke bryr seg om det de mener og arbeidet de gjør (Erlie 2012, 123).

Respondentene uttrykker at de ofte får tilbakemelding fra både leder og andre kolleger, og de tilbakemeldingene som gis er som regel positive. Respondent 4:

”Sjefen min er veldig flink til å skryte, og gjør du gode ting så får du et lite ”nudge” tilbake (...), men også en liten sånn iakttagelse på hva du gjorde og hva som var bra, så det er ikke bare tom skryt.”

Det å kunne gi tilbakemelding på hva medarbeideren faktisk gjorde og hva som var bra viser at leder bryr seg om det arbeidet personen gjør (Erlie 2012, 123).

6.0 Avslutning og konklusjon

I dette kapitlet vil vi ta for oss oppgavens avslutning og konklusjon. Vi starter denne delen med en oppsummering av de funn vi kom frem til i analysen. Her vil vi presentere en oppsummering av de fem ulike faktorene vi undersøkte. Basert på dette vil vi videre gi en konklusjon på oppgavens overordnede problemstilling:

“På hvilken måte påvirker et åpent kontorlandskap en avdelings kommunikasjonsklima?”

For å belyse problemstillingen hadde vi fokus på fem ulike faktorer som er av betydning for en avdelings kommunikasjonsklima; støtte, medbestemmelse, tillit og troverdighet, åpenhet og ærlighet, samt mål og forventninger. For å kunne si noe om dette gjennomførte vi fire intervjuer på medarbeidere i den aktuelle avdelingen. Ved å kartlegge og drøfte respondentenes følelse av de fem overnevnte faktorene, vil vi forhåpentligvis kunne si noe om hvilken påvirkning et åpent kontorlandskap har på en avdelings kommunikasjonsklima.

Gjennom analysen kom det frem at respondentene er avhengige av å sitte i åpent kontorlandskap. Dette for å raskt kunne kommunisere med sine kolleger. Det åpne kontorlandskapet bidrar til god kommunikasjonsflyt og et mindre hierarki. Noen av respondentene opplever tap av konsentrasjon ved mye støy i omgivelsene, mens andre ikke opplever generell støy som et hinder for utførelsen av arbeidsoppgavene. På bakgrunn av dette bør avdelinger som benytter seg av kontorlandskap også legge til rette for at de ansatte skal kunne trekke seg tilbake ved behov for stillhet. Avdelingen har tilgang til stillerom, men som nevnt i analysen er dette noe de ikke benytter seg særlig mye av. Vi ser at respondentene i all hovedsak velger å bli i det åpne kontorlandskapet fremfor å bruke et stillerom.

Respondentene opplever både sosial og faglig støtte fra sine kolleger og nærmeste leder. I det daglige er de i kontakt med både kolleger og leder, og mye av årsaken er det åpne kontorlandskapet. Å ha en leder som er likestilt med resten har bidratt til god oppfølging, hvor respondentene føler de blir sett og lyttet til. Det åpne kontorlandskapet gir rom for raskere oppgaveløsning. Medarbeiderne stiller opp for hverandre samtidig som de bruker hverandres styrker. Det viser seg at nærhet til kolleger bidrar til at terskelen er lavere for å spørre andre om hjelp.

Det fremkom at det er lagt til rette for at medarbeiderne enkelt kan kommunisere fra et nivå til et høyere nivå i organisasjonen. Gjennom ukentlige avdelingsmøter står alle fritt til å komme med tilbakemeldinger, tips til forbedringer og diskusjon av ulike tema. Funn fra analysen avdekket imidlertid at noen av respondentene ga uttrykk for et ønske om raskere behandling av budskap til et høyere nivå. Det kan tenkes at dette skyldes at virksomheten er kompleks og at saker må gjennom flere ledd før en beslutning kan tas. Alt i alt føler medarbeiderne at de fritt kan kommunisere budskap til et høyere nivå, men at deres grad av innflytelse på beslutningene som tas gjerne skulle vært større.

Medarbeiderne har tillit til at det beste ønskes fra sin leder, men har til tider vanskelig med å se at det som tas opp faktisk blir gjort. Av analysen viser det seg at respondentene i noen tilfeller opplever en forskjell i det ledelsen sier de skal gjøre og hva som faktisk blir gjort. Dette med bakgrunn i de mange ulike leddene budskapet skal gjennom før en beslutning kan tas. De undersøkte er likevel enige om at de har en leder de anser som kompetent og til å stole på. Respondentene uttrykker at avdelingens fellesskapskultur til tider er svekket på grunn av mange ansatte med ulike mål. Videre viser analysen at tillit og troverdighet til kolleger er noe som må bygges opp over tid.

Det kommer tydelig frem at respondentene opplever et kommunikasjonsklima preget av åpenhet og ærlighet, og at ved hjelp av tilbakemeldinger føler de at de er del av et lag. Videre viser analysen at det åpne kontorlandskapet bidrar til effektivt samarbeid og problemløsning. Likevel fremkommer det at det åpne miljøet som følge av kontorlandskapet kan ha negativ innvirkning i den forstand at flere ledere og medarbeidere ikke er fullt så gode på konstruktive tilbakemeldinger.

Analysen viser at organisasjonens overordnede mål og verdier er tydelig kommunisert til medarbeiderne. Respondentene føler imidlertid at disse er lite spesifikke, og med bakgrunn i organisasjonens størrelse og kompleksitet føler de at målene ikke alltid kan knyttes til sitt arbeid. Når det gjaldt mål med eget arbeid er dette mer klart for respondentene. Av analysen fremkom det at en del av målets kraft er at tilbakemeldinger bidrar til større ytelse enn ingen tilbakemelding. Det å få tilbakemelding fra leder og kolleger er noe respondentene har en klar forventning til. Alle respondentene er positive til det å få tilbakemeldinger.

For å konkludere, ser vi at et åpent kontorlandskap i denne avdelingen påvirker kommunikasjonsklima i en positiv retning. Vi ser et samspill mellom det åpne landskapet og respondentenes følelse av avdelingens kommunikasjonsklima. Tatt i betraktning at vi kun har undersøkt én avdeling, fikk vi inntrykk av at de ansatte i avdelingen føler en positiv tilnærming til det åpne kontorlandskapet. Vi ser at kommunikasjonsklimaet er preget av medarbeidere som opptrer som støttespillere, hvor de ansatte spiller på lag for å løse arbeidsoppgaver. Kommunikasjonen består i all hovedsak av åpen og ærlig dialog, hvor det er lagt til rette for at medarbeiderne og ledere kan komme med innspill og tilbakemeldinger. Det åpne landskapet skaper økt tilgjengelighet mellom medarbeiderne, samt bidrar til bedre sosiale relasjoner.

7.0 Kritikk til oppgaven

Avslutningsvis for oppgaven vil vi reflektere rundt undersøkelsens fremgangsmåte, og avdekke relevante faktorer og svakheter som kan ha satt begrensninger for oppgavens konklusjon. Først og fremst er det viktig å huske at et kommunikasjonsklima består av mange faktorer, og at vår oppgave kun er basert på fem følgende: støtte, medbestemmelse, tillit og troverdighet, åpenhet og ærlighet og mål og forventninger. På bakgrunn av oppgavens omfang er det altså flere faktorer vi ikke har tatt høyde for, og dette kan ha ført til en svakere beskrivelse av fenomenet.

For å besvare oppgavens problemstilling tok vi utgangspunkt i fire respondenter fra én avdeling. For å få et mer helhetlig bilde av fenomenet kunne vi benyttet oss av flere respondenter, og fått en bredere innsikt i avdelingens kommunikasjonsklima. Dette ville muligens ha styrket besvarelsen. Som metode for undersøkelsen benyttet vi oss av kvalitativt dybdeintervju. For å kunne gi en enda sterkere beskrivelse kunne vi ha benyttet oss av observasjon sammen med intervju. Bruk av observasjon kunne hjulpet oss med å undersøke

respondentene fra et annet perspektiv (Jacobsen 2015, 129). Ved å ta i bruk flere ulike datainnsamlingsmetoder, vil det styrke undersøkelsens troverdighet (Jacobsen 2015, 237).

Som nevnt tidligere kan en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode tenkes å bidra til et mer helhetlig bilde av virkeligheten (Jacobsen 2015, 138). For å vurdere oppgavens troverdighet stilte vi spørsmål til hvorvidt det er sammenheng mellom det fenomenet vi undersøker, kommunikasjonsklima, og den dataen vi samlet inn (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Underveis i prosessen har oppgavens problemstilling endret seg, og som følge av dette merket vi at det var flere spørsmål vi gjerne skulle hatt med i intervjuguiden.

8.0 Forslag til videre forskning

Med hensyn til oppgavens størrelse og omfang valgte vi å konsentrere oss om de ovennevnte fem faktorene for å kunne si noe om en avdelings kommunikasjonsklima. Tatt i betraktning at det er flere andre faktorer som påvirker, ville det vært spennende å undersøke andre variabler og dens påvirkning på klimaet. Herav for eksempel konfliktmønstre, lønn og trivsel. Som nevnt er kommunikasjonsklima situasjon- og personavhengig. Vi som forskere synes det hadde vært interessant å kunne forske på dette over et lenger tidsrom, for å avdekke hvorvidt det skjer store endringer.

Videre kunne det vært spennende å sammenligne den aktuelle avdelingens kommunikasjonsklima opp mot en annen avdelings kommunikasjonsklima. Dette for å kunne trekke paralleller og se sammenhenger i hvilke faktorer som har størst påvirkning. Alternativt kunne det vært interessant å undersøke kommunikasjonsklimaet til en avdeling som benytter seg av cellekontor. Særlig i forhold til å se hvordan de samme faktorene spiller ulik rolle for ulikt valg av kontorløsning.

Det kunne også vært interessant å gå mer i dybden ved å forske på hvilken effekt et godt kommunikasjonsklima har på bedriftens resultater i form av effektivitet og produktivitet. Her kunne det vært hensiktsmessig å benytte seg av en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ undersøkelse. Ved bruk av kvalitativ metode får en kartlagt avdelingens kommunikasjonsklima, og ved en kvantitativ metode kunne en analysert og undersøkt avdelingens resultater.

9.0 Litteraturliste

- Askheim, Ole Gaute Aas og Tor Grenness. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2. opplag. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bjørnevik, Bjarne. 2016. "Fordeler og ulemper ved åpne kontorlandskap". *Karrierestart*. 20. April 2018. Lesedato: 21. Mai 2018
<https://karrierestart.no/pa-jobben/2154-fordeler-og-ulemper-ved-apne-kontorlandskap>
- Eggen, Tone. 2008. "Betydningen av sosial støtte på arbeidsplassen". Masteroppgave, Universitetet i Oslo.
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/15770/eggen.pdf?sequence=2>
- Erlien, Bente. 2012. *Intern kommunikasjon*. 4 utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Fjeldheim, Mette Solberg. 2014. "Fremtidens arbeidsplasser". *Ledernytt*. 26. november 2014. Lesedato: 18. mai 2018:
<https://www.ledernytt.no/fremtidens-arbeidsplasser.5629331-112537.html>
- Grenness, Carl Erik. 2009. *Kommunikasjon i organisasjoner: innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Haugerud, Stein André. 2014. "Her er tabbene du bør unngå som leder" skrevet av Marianne L. Skarsgård. *Hegnar*. 4. juni 2014. Lesedato: 28. mai 2018
<https://www.hegnar.no/Nyheter/Jobb-karriere/2016/02/Unngaa-irriterende-avbrytelser-paa-jobb>
- Iversen, Egil Foss. 2015. *Medarbeidersamtale*. Sandnes: Commentum forlag AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5 utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Karlsen, Jan Kristian. 2015. Tid til arbeid – tid til overs. *Tidstyver, teknologi og åpne kontorlandskap*. Latvia: Cappelen Damm AS.
- Karlsen, Jan Kristian. 2015. "Åpne kontorlandskap eller cellekontorer". *Forskerforum*. 08. Oktober 2015. Lesedato 04. Mai 2018:
<https://www.forskerforum.no/pne-kontorlandskap-eller-cellekontorer/>

- Karlsen, Jan Kristian og Marius Langseth. 2012. *Hvor skal jeg sitte? Om å lykkes i det mobile arbeidslivet*. 2. Utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS:
- Melhus, Jon Morten og Trond Haugen. 2012. *Begeistring!: Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Oslo: Begeistringsforlaget. Lesedato 16. April 2018:
https://books.google.no/books?id=MREYDAAAQBAJ&dq=åpenhet+og+ærlighet+i+virksomhet&hl=no&source=gbs_navlinks_s
- Olsen, Karen Modesta. 2014. *Deltakelse og medvirkning i HRM*. Red. Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. Latvia: Cappelen Damm.
- Ringdal, Kjell Terje. 2017. "Troverdighet." *Ledernytt*. 25. Mai. Lesedato 23 Mars 2018:
<https://www.ledernytt.no/troverdighet.5863643-419970.html>
- Skjæveland, Oddvar. 2007. "Arkitekturpsykologi: et nytt arbeidsfelt for psykologer." *Tidsskrift for norsk psykologiforening*. Lesedato 24. Mai 2018.
http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=28381&a=2
- Skjæveland, Oddvar. 2015. "Morgendagens arbeidsplasser" skrevet av Per Bull-Hansen." *Norske arkitekters landsforbund*. 16. Februar 2015. Lesedato 29. April:
<https://www.arkitektur.no/morgendagens-arbeidsplasser>
- Skjæveland, Oddvar og Mari Ekstrand. 2016. "Forskning på åpne kontorlandskap." *Mellomrom*. 23.04.2016. Lesedato: 18. mai 2018:
<https://www.mellomrom.no/single-post/2016/03/17/Forskning-p%C3%A5-%C3%A5pne-kontorlandskap>
- Skogland, Mari og Oddvar Skjæveland. "Cellekontor, kontorlandskap eller free seating: Hva er best?". Lesedato: 08. Mai:
<https://www.arkitektur-n.no/artikler/cellekontor-kontorlandskap>
- Stokke, Perann Sylvia. 2013. "Hvordan bør framtidens kontorløsninger være?". *Norske arkitekters landsforbund*. 23.10.2013. Lesedato: 21.04.2018:
<https://www.arkitektur.no/hvordan-bor-framtidens-kontorlosninger-vare>
- Thunem Saanum, Cecilie. 2016. "Unngå irriterende avbrytelser på jobb". *Hegnar*. 26. februar 2016. Lesedato: 28. mai 2018.
<https://www.hegna.no/Nyheter/Jobb-karriere/2016/02/Unngaa-irriterende-avbrytelser-paa-jobb>

Vedlegg I: Intervjuguide

INTERVJU – Marine Harvest Markets

Tema: Kommunikasjonsklima

- Introdusere deg selv
- Forklar kort tema og oppgavens problemstilling.
- Vi håper og tror at intervjuet vil ta ca. 30 min. Du kan velge å ikke svare på spørsmål, og står fritt til å avslutte intervjuet dersom du ønsker det. Intervjuet brukes kun for å belyse vår problemstilling, og svarene vil bli anonymisert.
- For oss er det ønskelig å ta lydopptak av intervjuet, slik at vi lettere får transkribert det i etterkant, samtidig som det sikrer at vi får eventuelle sitat korrekt. Samtykker du til at vi benytter oss av lydopptak?
- Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

FASE 1: DEMOGRAFI

1. Hvor gammel er du?

2. Hvilken stilling har du?

Hva er arbeidsoppgavene dine?

3. Hvor lenge har du vært ansatt?

4. Hvilken bakgrunn har du (utdanning)?

FASE 2: KOMMUNIKASJON

5. Kan du prøve å sette ord på hva du legger i ordet kommunikasjon?

*Hva er viktig for deg når det gjelder kommunikasjon, og for at du føler deg trygg i en kommunikasjonsprosess. Hva tenker du på når jeg spør om deres kommunikasjonsklima, og hvordan føler du at det er når det er **bra**?*

6. Hvordan kontorløsninger har dere i din seksjon/avdeling?

7. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du deg mest av i hverdagen?

Hvordan synes du bruken av disse kommunikasjonskanalene fungerer?

FASE 3: STØTTE

8. Hvor ofte er du i dialog med din nærmeste leder?

Og hvilken kommunikasjonskanal benyttes som oftest da?

9. Hvor ofte gjennomføres det medarbeidersamtaler?

10. Hva føler du det er mest fokus på under disse samtalene?

Lønn, kompetanseheving, arbeidsmiljø etc...

11. Føler du at du får mest faglig støtte fra dine kollegaer eller fra din leder?

12. Føler du at du får mest sosial støtte fra dine kollegaer eller fra din leder?

FASE 4: MEDBESTEMMELSE

13. I hvilken grad føler du at dine meninger og arbeidsoppgaver har innflytelse på beslutninger som tas i virksomheten?

14. Hvordan kommuniseres budskap fra lavere til høyere nivå i organisasjonen?
Rapporter, møter, telefonsamtaler.. Arbeidsrelaterte problemstillinger, tips til forbedring etc.

15. I hvilken grad synes du det er lagt til rette for at du enkelt kan komme med tilbakemeldinger til din leder?

Kom gjerne med et eksempel en gang du har gitt tilbakemeldinger til din leder, og hvordan dette ble mottatt.

FASE 5: TILLIT OG TROVERDIGHET

Tillitt: Er et menneskets følelse av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er til å stole på.

Troverdighet: Regnes som en forutsetning for at tillit skal oppstå. En troverdig leder kjennetegnes ved å praktisere inkluderende klokskap.

16. I hvilken grad føler du tillitt og troverdighet til det din leder kommuniserer til deg?

17. I hvilken grad føler du tillitt og troverdighet til det dine kolleger kommuniserer til deg?

FASE 6: ÅPENHET OG ÆRLIGHET

18. Føler du at det er rom for å spørre dine kolleger om hjelp til arbeidsrettslige problemstillinger?

19. Er du åpen med din leder og/eller kolleger dersom du føler du mangler tilstrekkelig kompetanse på et område?

Hva gjør du dersom du føler du mangler tilstrekkelig kompetanse ...

FASE 7: MÅL OG FORVENTNINGER

20. Har du klart for deg hva som er målet med det arbeidet du utøver?

21. Føler du at organisasjonens overordnede mål og forventninger blir klart og tydelig meddelt til alle i organisasjonen?

22. Hvordan opplever du organisasjonens fastsatte mål? (spesifikke, vanskelige å oppnå, oppnåelige og motiverende etc...)

23. Hvordan føler du at tilbakemeldinger om dine resultater fra leder og/eller andre kolleger påvirker din ytelse?
24. I hvilken grad føler du at din overordnede bryr seg om det du mener og arbeidet du gjør?
- *Føler du at din leder innfrir dine forventninger? (Holder løfter, grad av støtte osv...)*

FASE 8: AVSLUTTENDE SPØRSMÅL

25. Er det noe mer du vil si om hvordan du opplever deres kommunikasjonsklima i bedriften?

Vedlegg II: Fargekoding

Støtte Medbestemmelse Tillit og troverdighet Åpenhet og ærlighet Mål og forventninger

Sted: Marine Harvest Bergen, møterom [REDACTED]	
Tidspunkt: [REDACTED]	
Hvem intervjues: Respondent 1	
Andre kommentarer: [REDACTED] Stilling som [REDACTED]. Jobbet i Marine Harvest Markets i to år. Utdanning: [REDACTED]	
Intervjuer	Respondent
1. Stillingsbeskrivelse	
<i>Klarer du å konkret forklare hva arbeidsoppgavene dine går ut på?</i>	Jaa, på dagen snakker jeg med pakkeriene vi har rundt om i Norge, og der de har alle ordrene som skal produseres den dagen. Hvis det skjer noe feil i prognosene som er lagt inn og sånt, så får vi gjerne manko på noen ordrer, og må flytte rundt på størrelser osv. Så jeg passer på at ordrene får det de skal ha den dagen, også snakker jeg en del med salg og prøver å finne ut løsninger for å kunne fullføre ordrene på best mulig måte, uten at noen går manko på.
2. Kommunikasjon:	
Kan du kort prøve å forklare hva du legger i ordet kommunikasjon?	Mm, nei det er vel bare det å snakke med de rundt deg for å få best mulig informasjon, og at flest mulig har, eller ikke flest mulig, men de som skal ha den informasjonen får den da. Sånn at vi best mulig kan gjøre jobben vår. Og liksom, samarbeide bra.
<i>Også når det gjelder kommunikasjon, hva er det som er viktig for at du skal føle deg trygg i en kommunikasjonsprosess?</i>	Eh, hm.
<i>Litt sånn hvis vi tenker på kommunikasjonsklimaet deres; hva kjennetegner det når du syntes det fungerer godt?</i>	Hm, eh. Det er vel at det er en god tone mellom de jeg snakker med, og hvis det skjer på en måte noe feil på en måte, at ja sånn skal det ikke være, men at du ikke hisser deg opp eller liksom ja, at uansett om det

	har skjedd noe galt så er ikke det kjefting, eller ja... prøver heller å finne en løsning på det som har gått galt, eller isteden for å peke pekefingeren på hvem som har gjort noe galt.
<i>Jaa, at man har en god tone med hverandre uansett?</i>	Ja, mhm.
I hverdagen, hvilke kommunikasjonskanaler er det du benytter deg av mest, internt?	Det går mye på mail, mye gjennom telefon. Og bruker en del skype, eller sånn chat.
<i>Ja, dere har en sånn intern...?</i>	Ja, mhm. Også er det jo selvfølgelig dialog, for vi sitter jo å roper ut til hverandre nesten.
<i>Ja, så dere sitter i sånt åpent kontorlandskap?</i>	Mhm.
<i>Hvordan syntes du det fungerer, kontra hvis dere skulle hatt lukkede kontorer?</i>	For vår del hadde ikke det funket for oss, for vi må på en måte snakke med hverandre, og med salg som sitter på en måte litt bortenfor oss. Så hvis du hadde måttet liksom finne kontoret til de andre hele tiden så hadde det ja, det hadde fungert dårlig.
<i>Jaa, det hadde tatt mye tid kanskje?</i>	Ja, vi hadde brukt mye unødvendig tid på det.
3. Støtte:	
Ca. hvor ofte er du i dialog med din nærmeste leder?	Ehm, nå har jo jeg på en måte en teamleder og en sjef da, så da vil det bli teamleder kanskje? Ja, da er det i grunn hele tiden.
<i>Sitter dere nært hverandre?</i>	Jeg sitter rett ved siden av henne egentlig. Rett i nærheten.
<i>Ja, nå var det egentlig hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere dere som oftest av da?</i>	Ja, da er det dialog ja.
Hvor ofte gjennomfører dere medarbeidersamtaler?	Vi har vel det fast en gang i året.
<i>Ja, en gang i året ja. Syntes du det er greit mellomrom på det, eller...?</i>	Ja, det tror jeg er nok. For vi har... ja, det er liksom ikke noe problem å spørre om noe eller snakke om noe, eller ta et lite møte hvis det er noe. Så det er nok med den store samtalen en gang i året, der vi liksom forbereder oss litt med å få sanne ark som vi skal fylle inn, også skrive liksom ned.
<i>Så det er god struktur på møtene?</i>	Ja, det er det. Og det er nok med en gang i året tenker jeg.

Under medarbeidersamtalene, hva føler du at det er mest fokus på?	Nå har jeg hatt det bare egentlig en gang da, men skal ha det nå om noen uker. Det var vel mye fokus på hva du har gjort bra, og hva du kan gjøre bedre. Ehm, men ja.
<i>Ja, så det er mest fokus på deg som individ, og kompetanseheving og sånt?</i>	Ja.
Når det kommer til faglig støtte, føler du at du får mest faglig støtte fra da teamleder eller sjef, eller andre kollegaer?	Hmm, begge deler . Det er veldig sånt åpent, og vi spør hele tiden. Nå har jo jeg jobbet her i to år, men jeg er ganske ny på ehm, akkurat det vi sitter med nå. Så jeg må jo på en måte bare spørre hele tiden, så da går det mye på teamleder ja, og snakker også masse med kollegene mine som sitter rundt meg , som har gjort denne jobben litt lenger. For vi er ofte to personer som gjør det samme.
<i>Ja, som jobber på samme prosjekt liksom?</i>	Ja, eller ikke prosjekt, men vi gjør det samme på dagen. Så da på en måte hjelper vi hverandre, og snakker mye med hverandre . Så vil vel si at det er sånn 50/50 kanskje. Også har jeg jo sjefen min og, men han er jo ofte i møter, men det er bare å sende mail hvis det er noe. Stort sett får vi svar når jeg trenger det.
<i>Tilbake til de medarbeidersamtalene, er det med teamleder eller med sjefen din?</i>	Det er med sjefen min.
Når det kommer til sosial støtte da, føler du at det får mest fra kolleger eller leder?	Ja, hm, kolleger vil jeg vel si .
4. Medbestemmelse:	
I hvilken grad føler du at dine meninger og arbeidsoppgaver har innflytelse på beslutninger som tas høyere opp i virksomheten? <i>- Ja eller kanskje rett og slett om du føler at det arbeidet du gjør har mening for beslutninger som blir tatt?</i>	Altså, hvor høyt opp da? - Ja det vil jeg vel si . Ja det har jo det, jeg sender på en måte ut mail til ehm, hva som skjer på pakkeriene rundt om. Og jeg regner med at de som sitter høyere opp leser disse mailene, og ser på hva som skjer.

	<p>Også de beslutningene vi tar, skriver vi stort sett ned og sender til en sånn mailgruppe, slik at salg og alle får vite hva det er som skjer, og hva vi gjør for å rette opp i eventuelle feil som har skjedd da, så ja jeg regner med at de ser på det, og tenker; sånn er det ofte der, og sånn er det ofte der, kanskje vi må gjøre en endring.</p>
<p>I hvilken grad syntes du det er lagt til rette for at du enkelt kan komme med tilbakemeldinger til din leder, både positive og negative holdt jeg på å si?</p>	<p>Det er i stor grad, det er lett å gjøre.</p>
<p><i>Ja, har du noe eksempel på en gang du måtte komme med noen tilbakemeldinger, og eventuelt hvordan dette ble mottatt?</i></p>	<p>Tilbake på ja, ehm... Kan du gjenta spørsmålet en gang til? (gjentar spørsmål). Ja, ehm. Åh, herregud. Joda det er sikkert masse eksempler.</p> <p>Eksempelet: Det var disse pakkeriene som, ja stort sett det samme pakkeriet som glemte å gjøre en ting hele tiden. Og til slutt så måtte vi si fra til leder, for ofte hvis du sier fra til de så tar de ikke deg på alvor ofte, hvis du sitter og har jobbet der i tre uker, også sitter de der og sier: nå må du gjøre det, og det og det. Så da er det ofte lettere, da kan vi si fra til sjefen at sånn og sånn, og da tar han det opp med de. Og da har det litt større gjennomslagskraft. Det burde jo ikke ha det egentlig, de burde jo høre på oss også på en måte, men da tar de det kanskje til seg. Så han sier alltid at hvis det er noe vi har gjort, og noen syntes det er feil eller noe sånt, så sier han alltid at han støtter oss 100 %.</p>
<p>5. Tillit og troverdighet:</p>	
<p>Nå skal vi snakke litt om tillitt og troverdighet, og da har vi definert tillitt som: "Et menneskets følelse av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er til å stole på." Også troverdighet regnes som en forutsetning for at</p>	<p>At han har tillit og troverdighet til meg? Ja det gjør jeg absolutt. Det vil jeg si. Det blir sikkert litt korte svar (latter).</p>

<p>tillitt skal oppstå. Og et eksempel kan være at en troverdig leder kjennetegnes ved å praktisere inkluderende klokskap.</p> <p>- <i>Så lurer jeg på i hvilken grad du føler tillitt og troverdighet til det din leder kommuniserer til deg?</i></p>	
<p>Ja, men du føler at du stoler på det din leder formidler til deg?</p>	<p>Ja, ja det gjør jeg. Han er veldig flink.</p>
<p>Og det samme med kolleger, du føler tillitt og troverdighet til den kommunikasjonen du har med de?</p>	<p>Ja, ja det gjør jeg. Nå har vi jo en del, ehh, nyere som ikke har jobbet her så lenge som meg. For eksempel vi har noen studenter, da som jobber her deltid, da er det jo på en måte jeg som, eller de må ha tiltro til meg da, også må jeg heller hjelpe de. De må jeg på en måte passe litt på. Fordi når de ikke er her så ofte er det litt vanskeligere å kunne alt på en måte, så det går jo på en måte begge veier da.</p>
<p>6. Åpenhet og ærlighet:</p>	
<p>Du føler at det er rom for å spørre dine kolleger om hjelp til arbeidsrettslige problemstillinger, hvis det var noe som... for eksempel at du sliter med en oppgave, så føler du at det er åpent for at du kan gå å få hjelp av noen av de du sitter med for eksempel?</p> <p>- <i>Ja, så det er det mye av hver dag egentlig?</i></p>	<p>Ja, ja det må vi gjøre hele tiden nesten, snakke med hverandre for å finne best mulig løsninger, for det kan jo ofte være at noen ser en løsning på et problem, så ser noen en annen, og da må man på en måte finne den beste.</p> <p>- Ja.</p>
<p>Dersom du hadde følt at du hadde manglet tilstrekkelig kompetanse på et område, føler du at det hadde vært enkelt å snakke med leder og kolleger om det, og få den hjelpen? Eller syntes du det kan være litt vanskelig å ”innrømme” det?</p>	<p>Nei, det er ikke vanskelig i det hele tatt.</p>
<p>7. Mål og forventninger:</p>	
<p>Det blir litt det samme som det vi snakket om isted kanskje, med at du føler du har en innflytelse på de</p>	<p>Ehh, ja. Målet er jo å ehm, fullføre de ordrene som er lagt inn i systemene på forhånd, og best mulig bruke de størrelsene av fisk som vi har tilgjengelig på alle</p>

<p>beslutninger som tas, men føler du at du har klart for deg hva som er målet med det arbeidet du utøver?</p>	<p>ordrene, og at ehm, ja vi får brukt opp mest mulig for at for at det skal på en måte ikke ligge på lager og bli gammelt, gå ut på dato eller ja.</p>
<p>Føler du at organisasjonens overordnede mål og forventninger blir klart og tydelig meddelt til alle nivåer, og alle i organisasjonen?</p> <p><i>- Ja, så det ligger ute på intranettet?</i> <i>- Benytter dere dere ofte av intranettet?</i></p>	<p>Jaa, vi skjønner jo... Vi har jo en del på intranettet der det står liksom; dette er våre mål og visjoner, og alt sånn der. Men det er jo ikke noe som jeg daglig sitter å tenker på, at; ”ååh hva var den visjonen igjen”. Men jeg skjønner jo hva som er på en måte greien.</p> <p>- Ja, det gjør det jo. - Nja, jeg gjør vel egentlig ikke det. Jeg tror det er mange som gjør det da. Ehm, men det er stort sett hvis jeg vil ha ett eller annet informasjon om noe, sånn HR-greier eller hva som helst.</p>
<p>Hvordan opplever du de målene både organisasjonen og du med dine arbeidsoppgaver har, opplever du de som vanskelige å oppnå, eller syntes du de er greie å oppnå og motiverende?</p>	<p>Hmm, det går vel stort sett greit, men ja... Som sagt så sitter du ikke daglig å tenker på de overordnede målene, og klarer å sette det helt sammen med det du gjør liksom. Det blir litt sånn stort, men hvis en dag har gått bra så føler du jo, da er det jo det som på en måte er oppnådd den dagen. At det, ja...</p>
<p>Hvordan føler du at tilbakemeldinger du får fra både leder og kolleger påvirker din ytelse og motivasjon?</p>	<p>Hmm, det påvirker jo en del positivt. Jeg får jo mye tilbakemeldinger fra leder og teamleder, ehh, på det jeg har gjort, enten om det er bra eller om det er noe jeg kunne gjort bedre. Eller noe jeg må på en måte gjøre, altså sånn; nå må du gjøre det eller liksom, så gjør jeg jo på en måte det, hehe. Nei, jeg liker å få tilbakemelding.</p>
<p><i>Ja, så du syntes de er gode på å gi tilbakemeldinger?</i></p>	<p>Ja, jeg syntes de er veldig flinke på det.</p>
<p>I hvilken grad føler du at din teamleder bryr seg om det du mener og det arbeidet du gjør?</p>	<p>Hmm, de bryr seg veldig mye. Det er ikke sånn at de sitter å bare lar meg, eller sjefen min eller teamlederen sitter å liksom bare jobbe, de kommer med tilbakemeldinger og tar del i, og hvis de ser noe</p>

	<p>jeg sitter å jobber med, vi har jo samme system så de kan jo se problemet de også hvis det er noe, og da sier de gjerne fra eller hjelper til eller ja, hva som helst. Litt sånn; ja nå er det lurt å gjøre det og det, eller ja eller om det går bra og sånne ting.</p>
<p>Nå har vi jo snakket litt om teamlederen din, det virker som du er fornøyd med henne? Hehe. Du føler at hun innfrir de forventningene du har til henne, både med støtte og tilbakemeldinger?</p>	<p>Ja, absolutt. Jeg er veldig fornøyd med henne. Hun er veldig hjelpsom, hjelper hele tiden uansett om hun har det travelt eller. Så sitter hun gjerne med ting som er litt mer frem i tid, mens jeg sitter med dagen, som der fisken produseres på dagen, så da haster det mye mer og få det riktig, enn at hun kanskje sitter med noe som skal skje i morgen, eller over i morgen, så da har hun litt bedre tid enn hva jeg har.</p>
<p>8. Avsluttende spørsmål:</p>	
<p>Er det noe mer du ønsker å si om hvordan du opplever kommunikasjonsklima i bedriften deres? Er det noe spesielt du vil trekke frem som du syntes er bra, eller noe som kunne vært annerledes?</p>	<p>Hm, nei jeg syntes det er veldig bra sånn som det er. Nå som vi sitter i åpent kontorlandskap og det er veldig lav terskel for å komme med spørsmål, og snakke med noen over bordet, eller kanskje rope litt høyt. Jeg vet jo at i andre, jeg har for eksempel en venninne av meg som jobber et annet sted, eller hun jobbet i en litt mer sånn, der du jobber med dine egne prosjekter, vi som sitter i det åpne landskapet jobber egentlig med det samme, eller vi skal ha samme mål da, så da må vi kunne snakke med hverandre og rope litt. Men for eksempel hun venninnen min, jobbet i et åpent kontorlandskap, men det var liksom ikke godtatt å komme bort til noen og skulle snakke med de uten å ha sendt en chat først. Da var det liksom sånn, hun fortalte meg: ”ja det kom en kollega bak meg mens jeg hørte på musikk og gjorde ”sånn” (prikket på skulderen), på ryggen min, og da hadde det blitt helt sånn, skikkelig dårlig stemning. Og jeg bare tenker, sånn er det ikke her, for det kan ikke</p>

	være sånn. For vi er nødt til å snakke sammen, hele tiden.
<i>Ja, skjønner. Men sa du at de på salg også sitter i samme landskap som dere?</i>	Ja, de som sitter og skal selge den ledige fisken som ikke er solgt på kontrakt, de sitter rett i samme som oss. Mens for eksempel, så sitter det noen som sitter mye med kontrakter og faste ordrer, de sitter gjerne ikke sammen med oss, for de trenger ikke vi å snakke så mye med, også har vi på en måte salg som sitter i Frankrike, salg i Asia og Tsjekia, så...
<i>Er du ofte i dialog med de?</i>	Ja, ja vi må det fordi de drar jo inn på pakkeriene de også. Så snakker mye med de, da går det mest over mail eller chat stort sett. Litt telefon, men ikke <u>så</u> mye.
<i>Ja, ja vi må det fordi de drar jo inn på pakkeriene de også. Så snakker mye med de, da går det mest over mail eller chat stort sett. Litt telefon, men ikke <u>så</u> mye. - Og det fungerer greit?</i>	Nei, for det blir for styrete der nede (kontorlandskapet). Det blir mye bråk så, ja stort sett mail vil jeg si. - Ja, kan jo være litt sånn språkproblemer innimellom. Hvis ikke de er så gode i engelsk for eksempel, eller vi forsåvidt, så kan det jo bli når du skriver noe ned så kan de misforstås. Men vi fanger jo stort sett det opp, og lærer å kjenne måten de skriver på, og hvordan vi skriver ting. Man blir litt vandt til det, men av og til skjønner vi ingenting, men da er det jo bare å spørre. Enten spørre kolleger først og spørre; ”skjønner du hva han mener her?”, eller så må vi spørre om de kan omformulere seg.

Vedlegg III: Kategorisering av funn

Respondent:	Funn:
	<u>Del 1: Kommunikasjon</u>
	1.1 Kommunikasjon
Respondent 1	“ Snakke med de rundt deg for å få best mulig informasjon, og at flest mulig, eller ikke flest mulig, men de som skal ha den informasjonen får den, (...) sånn at vi kan samarbeide bra.”
Respondent 2	”(…) å prate med andre mennesker. (...) det kan være muntlig, skriftlig, gjennom IT-verktøy, det kan være kroppsspråk, lese andre mennesker uttrykk, holdninger.”
Respondent 3	”Jeg tenker vel på hvordan du snakker med andre, og også i forhold til å dele informasjon.”
Respondent 4	“Informasjon, forståelse, at man er enige, og det å forstå hverandre. Klarhet, tydelighet. Viktig med klartekst.”
	1.2 Kommunikasjonsklima
Respondent 1	”God tone mellom de jeg snakker med, (...) og at du ikke hisser deg opp uansett om det har skjedd noe galt, (...) så prøver vi heller å finne en løsning på det som har gått galt, istedenfor å peke pekefingeren på hverandre.”
Respondent 2	”Litt for åpent kanskje, folk sier meninger som kanskje kunne vært upassende (...). Jeg ser en positiv fremgang i kommunikasjonsmiljøet de siste fire årene, og det tror jeg handler veldig mye om det å ikke akseptere en sånn ukultur. (...) man setter en standard for hva som er lov og hva som ikke er lov. Det tror jeg har gjort ting veldig mye bedre, for personer som gjerne er mer introvert og forsiktig vil tørre å stå frem.”
Respondent 3	”Over all synes jeg de er veldig flink. Fra dagen jeg søkte på jobb her, så følte jeg at her finner man veldig mye informasjon, de er opptatt av åpenhet. (...) Det finnes system for det meste, og de er opptatt av sikkerhet og at du skal være velinformert, og blir satt på kurs for det ene og det andre som skal gå på deg som arbeider, og dine rettigheter, og hvis du føler at du vil utvikle deg.”
Respondent 4	”Alt blir ikke fulgt opp, men det kan du ikke forvente heller, det er tross alt mennesker vi snakker med, og innimellom er det jo at ting du ønsker deg, kan du rett og slett ikke få. (...) Så, nei jeg er veldig fornøyd, men det er som med alt annet, det er ting som kan forbedres, men ja, det er en vei å gå alltid.”
	1.3 Kontorløsning (åpent kontorlandskap)
Respondent 1	”For vår del hadde ikke noe annet funket, for vi må på en måte snakke med hverandre (...), hvis du måtte finne kontoret til de andre hele tiden så hadde det fungert dårlig. (...) Vi hadde brukt mye unødvendig tid på det”

<p>Respondent 2</p>	<p>”Nå som vi sitter i åpent kontorlandskap, er det veldig lav terskel for å komme med spørsmål og snakke med noen over bordet, eller kanskje rope litt høyt.”</p> <p>”Den har positive og negative sider. Positive er når ting må gjøres raskt og effektivt så fungerer den veldig godt. Da kan alle prate med hverandre fortløpende (...), flere samarbeider og vi løser problemer veldig effektivt. (...) fungerer dårligere når man skal prøve å konsentrere seg (...), da er det lett å bli forstyrret.</p> <p>”Hadde folk med tilsvarende rolle som meg satt seg inn på et lukket rom, så hadde det blitt mye vanskeligere for andre å ta kontakt og spørre om hjelp ved behov, og man mister litt av samholdet. Samtidig tror jeg vi lærer mer av hverandre med et sånt landskap. (...) Hvis vi går inn for lukket kontor, så tror jeg folk skjærer mer sine arbeidsoppgaver, og andre hadde hatt mindre innsikt i hva folk gjør, noe som fører til at det å dekke for en person blir skumlere og mystisk.”</p>
<p>Respondent 3</p>	<p>”Det er positivt i forhold til kommunikasjon, jeg tror det er derfor vi sitter sånn. Også blir det mindre hierarki, selvom folk har ulike stillinger. (...) syntes det er positivt. Noen ganger får du ikke helt konsentrert deg, så det er det eneste negative.”</p>
<p>Respondent 4</p>	<p>”Jeg tror kanskje jeg hadde vært mer effektiv hvis jeg hadde sittet på et kontor, men samtidig er terskelen lavere for å spørre folk om hjelp når man sitter ved siden av hverandre. (...), hvis det er rolig kan folk sitte å prate, og du blir revet med, eller distraheret.”</p> <p>”Nå trives jeg veldig godt i landskap, (...), vi har tidvis enormt press, og du er nesten litt avhengig av å kunne stikke hodet over og rope ut litt. (...) min avdeling, den ville vært så treg hadde vi hatt kontor.”</p> <p>”(...) det er stort sett alltid munter tone og latter rundt bordet, det tror jeg har noe med åpenheten, slenger noen kommentarer og litt sånn i godt humør, så det tror jeg gjør at man blir litt nærmere hverandre enn om vi hadde vært skilt av. Så jeg tror nok det bidrar positivt.”</p> <p>”Jeg kan bare blokkere ut støy, og sitte der med mine ting, så lenge ingen sitter å ”pekke” i meg. Men at folk snakker, og det er generelt støy der er egentlig ikke noe hinder. (...) eneste som kan være utfordringen egentlig er dersom du har en heftig telefon-dag, (...) så da hadde det vært digg, men jeg har muligheten til å gå å sette meg inn på et stille-rom, men det er det med arbeidsflyt.”</p>
	<p><u>Del 2: Støtte</u></p>
<p>Respondent 1</p>	<p>2.1 Dialog med leder</p> <p>”Hele tiden (...), gjennom dialog.”</p> <p>”Han sier alltid at hvis det er noe vi har gjort, og noen syntes det er feil eller noe sånt, så sier han alltid at han støtter oss 100 %.”</p>

Respondent 2	”Hver dag, flere ganger om dagen. (...) mest muntlig dialog, (...) ellers telefon, e-post eller chat.”
Respondent 3	”(...) vi er i kontakt hver eneste dag. Så det er veldig enkelt, jeg har et godt forhold til ***. Det er lav terskel for å spørre om det er noe. (...) gjerne gjennom mail eller skype, og ja telefon og dialog.”
Respondent 4	”Daglig, flere ganger om dagen. For det meste å snakke”
	2.2 Medarbeidersamtale
Respondent 1	”Fast en gang i året. Det tror jeg er nok (...), det er ikke noe problem å spørre om noe eller snakke om noe (...), så det er nok med den store samtalen en gang i året. (...) mye fokus på hva du har gjort bra, og hva du kan gjøre bedre.”
Respondent 2	“Det går på meg som individ, og kompetansebygging. Men en føler en får en hel pakke altså, først i begynnelsen er det litt fastsatt opplegg fra Marine Harvest hvor de har prøvd å peile inn medarbeidersamtalen på de ulike kjerneverdiene til Marine Harvest og hvordan du oppfyller de. Som er en litt knotete måte å sette det opp på fordi da kan man fort glemme andre ting som kanskje er viktigere, som individet for eksempel da, men så snart de punktene er ferdig så er det åpent for dialog om alt. Det er satt av rikelig med tid hvor man kan ta opp det som man ønsker å snakke om da.”
Respondent 3	”Fast en gang i året, men har sånn uformelle samtaler jevnt og trutt, (...) har løpende dialog med leder.”
Respondent 4	”Mest fokus på prestasjon kanskje, litt hva du har levert innenfor de verdiene som Marine Harvest setter da.”
	2.3 Faglig støtte
Respondent 1	”Begge deler. (...) snakker mye med kollegene mine som sitter rundt meg. Hjelper hverandre, og snakker mye med hverandre. 50/50.” ”Jeg får mye tilbakemelding fra leder (...), enten om det er bra, eller om det er noe jeg kunne gjort bedre.”
Respondent 2	”Jeg tror jeg får av begge deler. Hvis det er noe som går på det faglige og jeg trenger hjelp, får jeg veldig klar støtte fra leder med en gang (...), men god støtte fra leder og nærmeste kolleger.”
Respondent 3	”Ja, det er kanskje kollegene mine vil jeg si. (...), men det er jo begge deler, men jeg vil kanskje si i den daglige hverdag at jeg bruker mest kolleger. De er jo lettest tilgjengelig”
Respondent 4	”Jeg tror det er litt 50/50. *** er veldig delaktig, og trenger du hjelp stiller *** alltid opp. Samtidig så har jeg veldig mange dyktige kolleger, og vi er dyktige på forskjellige ting (...), og da er vi flinke til å bruke hverandres styrker, prøve å lære av det hvis jeg ser at noen er veldig dyktig på en viss ting.”

	<p>”Veldig aktiv del, *** er veldig bra, sånn sett veldig fornøyd med min leder. Veldig god oppfølging, og du kan alltid komme med noe uansett hva, når som helst, uavhengig om det er jobb eller privat.”</p>
	<p>2.4. Sosial støtte (fra kolleger eller leder)</p>
Respondent 1	<p>”Hm, kolleger vil jeg si.”</p>
Respondent 2	<p>”(…) sikkert mest fra kolleger vil jeg si. Vi har et utrolig godt miljø på jobben, masse ting som skjer, faktisk før jobben på morgenen og etter jobb, nesten daglig.”</p>
Respondent 3	<p>”(…) hvis det er noe som er veldig privat så tror jeg kanskje ikke jeg hadde spurt noen på jobb, eller jeg er jo god venn med kollegene mine, men da hadde jeg kanskje spurt familie. (...), men kanskje begge deler? Det spørs litt hva det er.”</p>
Respondent 4	<p>”50/50 der også faktisk. Jeg er ganske åpen på det meste (...), vi blir jo som venner, vi er en veldig vennskapelig gjeng. (...) kanskje ikke alt du tar med alle, men man er en del åpen. (...) og jeg har en veldig imøtekommende sjef, så jeg synes det er greit å informere for eksempel hvis det er utfordringer på privat som kanskje kan påvirke arbeidet (...) og da er det veldig god støtte fra begge parter.”</p>
	<p><u>Del 3: Medbestemmelse</u></p>
	<p>3.1 Meninger og arbeidsoppgaver har innflytelse</p>
Respondent 1	<p>”Ja, det vil jeg si. (...) regner med at de som sitter høyere oppe leser de mailene jeg sender, (...) de beslutningene vi tar skriver vi stort sett ned, og sender til en mailgruppe.”</p>
Respondent 2	<p>”I stor grad. Selvfølgelig er det ikke alt en går gjennomslag for, (...) men ser at flere ting som har blitt sagt og ønsket har blitt endret opp gjennom årene. Så får stort sett mye støtte.”</p>
Respondent 3	<p>”Kanskje litt sånn halvveis. Jeg føler ofte at jeg gjør mye som kanskje ikke brukes til så mye, fordi det ikke er prioritert. (...) selv om det er lav terskel for å spørre (...) skal det litt til å få ting godkjent. Men du får spørre om din mening (...), sånn sett er det veldig positivt, men å få det gjennom, det er ikke like lett.”</p> <p>”(…) kanskje litt demotiverende til tider.”</p>
Respondent 4	<p>”Stor. Når jeg kommer med mitt synspunkt, så blir det ofte tatt direkte videre, og det har opp til flere ganger blitt innført rutinebasert”</p>

	3.2 Kommunikasjon oppover i bedriften
Respondent 2	”Avdelingsmøte en gang i uken, (...) står fritt til å ta opp tema. (...) ellers så kan man selvfølgelig bare gå å snakke med nærmeste leder med en gang det måtte være noe. Opp til min leder, og til hans leder igjen så er det egentlig bare å banke på døren. (...), men det å gå helt til toppledelsen i firmaet, det føler jeg er helt unødvendig. De sitter så langt unna at det bare blir problemer.”
Respondent 3	”Gjennom ledermøter (...) Av og til kunne jeg ønske at jeg bare kunne fått et svar med en gang.” ”Forslag til forbedringer sender man bare videre.”
	<u>Del 4: Tillit og troverdighet</u>
	4.1 Til leder
Respondent 1	”Ja, absolutt. (...) Stoler på leder, *** er veldig flink.”
Respondent 2	”Absolutt (...). Tror *** også stoler på meg 100 %, så det tror jeg går begge veier.”
Respondent 3	”Veldig bra. (...) vi kan snakke om hva vi vil (...) du kan si det du syntes, uten at de sier det videre. Så det synes jeg er positivt.”
Respondent 4	”Både litt ja og nei, (...) jeg har veldig tillit til at det bare er det beste som ønskes fra min leder, men av og til blir det vel litt sånn med troverdigheten at jeg bare har litt vanskelig for å se at de tingene skal skje”
	4.2 Til kolleger
Respondent 2	”Både og. (...) ikke alltid får presentert den hele og fulle sannheten. Folk har ulike mål, og en del går på tvers av andre, som gjør at man kanskje ikke alltid spiller hundre prosent med åpne kort.”
Respondent 3	”Det spørs litt hvem det er. Jeg tror ikke det er alle jeg kan for eksempel klage til, ikke fordi de ikke er troverdige, men jeg kjenner de kanskje ikke like godt (...) de nærmeste du jobber med, de kan du si ting til.
Respondent 4	”Noen veldig bra, andre litt mer sånn reservert kanskje. Det går vel litt på hvordan man blir kjent med personer, noen har du mer tillit til, og noen andre, litt dette med troverdighet (...) har en veldig klar agenda med hva de vil oppnå. (...) Da er jeg litt mer reservert med hva jeg legger i tiltro den retningen. Det blir sånn når vi er såpass mange.”
	<u>Del 5: Åpenhet og ærlighet</u>
	5.1 Tilbakemeldinger

Respondent 1	”I stor grad, det er lett å gjøre.”
Respondent 2	”Veldig enkelt. Vi sitter jo i åpent landskap, og lederen står i åpent landskap. *** er på en måte likestilt med resten. (...) man føler hver gang at man blir lyttet til, og *** tar seg tid til å høre.”
Respondent 3	”Det er lett å si fra, og gi din mening. (...) ikke alltid det tas inn eller at de gjør noe med det, men du kan stille kritiske spørsmål. (...) Jeg tror de ser på det som en positiv ting at du engasjerer deg, og skiller deg heller litt ut enn at du ikke sier noen ting.”
Respondent 4	”Hvis jeg ikke har fått noe informasjon, kan jeg kreve å få litt svar, og vil gjerne vite begrunnelse og sånt (...), da tar vi en liten prat, også får vi ordnet opp i det, noen ganger setter vi opp ett litt mer offisielt møte.”
5.2 Spørre etter hjelp	
Respondent 1	”Ja, det må vi gjøre nesten hele tiden, snakke med hverandre for å finne best mulig løsninger. (...) ikke vanskelig i det hele tatt.”
Respondent 2	”(...) folk er veldig hjelpelige dersom det skulle være noe. Det hadde ikke vært noe problem i det hele tatt (...), tror man bare hadde fått støtte for.”
Respondent 3	”Både kolleger og leder. (...) Det spørres litt hva det er, men jeg kan si at dette er jeg ikke helt trygg på, eller kunne du forklart det bedre. (...) Jeg tror folk ser på det som positivt at de kan lære bort.”
Respondent 4	”I de aller fleste tilfeller ville jeg gått til leder (...), men det kommer litt an på tema.”
5.3 Tilbakemelding fra leder	
Respondent 1	”Det påvirker en del positivt (...). Jeg liker å få tilbakemeldinger”
Respondent 2	”Tilbakemeldinger har en påvirkning, absolutt, og jeg føler jeg blir hørt. (...) jeg får ofte positive tilbakemeldinger på det jeg gjør, og også konkrete tilbakemeldinger, og det er helt klart med på å opprettholde motivasjonen.”
Respondent 3	”Det er jo positivt, da blir man motivert. (...) jeg merker at noen ledere kan alltid si det, men jeg vil heller høre det når jeg virkelig gjør noe bra, noen er kanskje litt for snille her da.” ”Konstruktive kan nok folk bli flinkere til. (...), men det er litt vanskelig å gi beskjed, til de som ikke er dine nærmeste.”
Respondent 4	”Positivt vil jeg si (...), jeg får mye skryt, og det er veldig trivelig. (...) sjefen min er veldig flink til å skryte, og gjør du gode ting så får du et lite ”nudge” tilbake (...), men også en liten sånn iakttagelse på hva du gjorde og hva som var bra, så det er ikke bare tom skryt. (...) og også når kolleger kommer å er imponert over noe, så kjenner du at det kan jo nesten være vell så kjekt, for av og til kan det jo være litt sånn, til de du måles opp mot og, innimellom er man jo nesten litt sånn konkurrenter da (...), så når de kommer med tilbakemeldinger, da føler man at man er en del av et lag.”

	<u>Del 6: Mål og forventninger</u>
	6.1 Mål med eget arbeid
Respondent 1	”Ehh, ja. Målet er jo å ehm (...)”
Respondent 2	”Ja. (...) målet føles ganske klart.”
Respondent 3	”Ja, absolutt. Jeg har veldig nært forhold til at resultater av det jeg skal gjøre skal være bra (...). (...) Jeg liker når vi jobber med nye ting.” ”Ehm ja. (...) det er jo et mål der, men ikke alltid like lett å vite hva det er.”
	6.2 Organisasjonens overordnede mål og forventninger
Respondent 1	”Ligger på intranettet, (...) men det er jo ikke noe som jeg daglig sitter å tenker på (...), men jeg skjønner jo hva som er greien.” ”Sitter ikke daglig å tenker på de overordnede målene, og klarer ikke helt å sette det sammen med det jeg gjør.”
Respondent 2	”Tja, både og. Jeg føler at de har kommunisert det tydelig, men så er det litt hvordan du gjør det i neste omgang, som av og til kunne vært litt tydeligere da (...). At de konkretiserer det mer da.”
Respondent 3	”Ja. Det er litt delte meninger, alle har jo et mål, men folk har sine egne interesser, (...) det er noen ganger vanskelig å finne en middelvei.”
Respondent 4	”Det er veldig mye, og det er en veldig stor logistikk rundt det, også er det tidvis en uhyre kompleks liten sak, og siden vi er så stor som vi er (...), mange som jobber med veldig mye forskjellige ting. Og da er det litt sånn at et enkelt lite budskap fra topp, (...), jeg syntes det er helt greit og jeg har ikke noe problem med det, men jeg føler at det er litt mer sånn utad ting, enn for de ansatte strengt tatt.”
	6.3 Opplevelse av organisasjonens- og egne mål
Respondent 2	”Synes ikke alltid KPI'er er like motiverende, det er de vi blir målt på. (...) Jeg er ikke alltid like enig med de, og føler ikke at det er de som gir meg mest motivasjon i jobben. Da tror jeg det er mer en indre motivasjon, i forhold til mitt ønske og personlige mål som er å gjøre en god jobb.”
Respondent 3	”Kanskje noe er litt lite spesifikt, så har vært inne på tanken om jeg skal studere videre, (...) fordi jeg har lyst å utvikle og lære hele tiden. Være rustet til å søke ny jobb om noen år.”
Respondent 4	”Nja, jeg prøver å se hva organisasjonen har som mål, så er det jo en del sånne overordnede (...), jeg prøver å se hvordan jeg påvirker det målet, og hva som er min rolle for å nå det målet, og hva jeg kan gjøre for den biten.”

	6.4 Forventninger til leder
Respondent 1	”Ja, absolutt. Jeg er veldig fornøyd med ***. *** er veldig hjelpsom, hjelper hele tiden uansett om *** har det travelt.”
Respondent 2	”Ja, det tror jeg at jeg fortsatt er litt overrasket over, at det går an å bruke så mye tid på å følge så mye opp.”
Respondent 3	”Ja, føler at *** kan sette seg inn i min situasjon, og gi meg råd.”