

MASTEROPPGAVE

Hvilke opplevelser og forventninger har ledere og medarbeidere til meningsfulle medarbeidersamtaler?

Gro Høisæter

15.05.2019

Master i organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Dette har vært en lærerik, spennende og tidkrevende prosess. Når jeg ser tilbake er det en bergodalbane som gir det rette bilde av perioden som nå er avsluttet.

Prosjektet har gitt meg ny innsikt og til dels et nytt perspektiv når det gjelder medarbeidersamtalen. Det har gitt meg et tydeligere bilde av de avgjørende faktorene i gjennomføringen av den. Jeg har tilegnet meg ny kunnskap gjennom hele prosessen fra litteraturgjennomgangen på MOL2 og til den ferdige avhandling på MOL4. Det har også vært særdeles utviklende og lærerikt å innta forskerrollen.

Det er noen jeg vil rette en takk til som har bidratt til at jeg nå har kunnet ferdigstille avhandlingen min. Først og fremst vil jeg rette en takk til informantene mine, uten de så hadde ikke prosjektet vært mulig å gjennomføre. Takk for at både ledere og medarbeidere tok seg tid.

Jeg vil også rette en takk til familien min som har vært tålmodige med meg gjennom de to siste årene. Mange ferier har vært preget av at «mamma» har vært opptatt med skrivningen sin. Takk for at dere har forlatt hytta i stillhet og ro, slik at jeg har kunnet arbeide. Mange fine skiturer har jeg også fått meg da ting trengtes å bearbeides, og turene har vært med på å gi energi og inspirasjon.

En annen viktig støttespiller er så klart min veileder Leif Stapnes ved Vitenskapelig Høgskole i Oslo. Takk for dine konkrete og tydelige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen, uten dine velmenende råd ville jeg ikke ha klart å komme meg gjennom.

Takk til mine venner som har kommet med oppmuntrende ord, mens jeg har sittet lenket til pc-en i ferietider. Takk for at dere alle har heiet på meg, og lyttet da jeg har hatt behov for å lufte tankene mine.

Våren 2019

Gro Høisæter

Sammendrag

Dette er et kvalitativt forskningsprosjekt som ser på ledere og medarbeideres opplevelser og forventninger til meningsfylte medarbeidersamtaler.

Problemstillingen som blir belyst er: «Hvilke opplevelser og forventninger har ledere og medarbeidere til meningsfylte medarbeidersamtaler?»

Forskningen har 3 sentrale fokusområder; hva er det som oppleves som meningsfylte samtaler eller ikke, hvilke faktorer er avgjørende for hvordan samtalen blir og hvilke forventninger tror de den andre parten har til medarbeidersamtalen?

Informantene til prosjektet er hentet fra helse- og skolesektoren i en kommune på Østlandet. Undersøkelsen tar for seg både leder- og medarbeiderperspektivet. Dette er gjort med tanke på å kunne sammenligne og se områder som kan forbedres. Innsamlingen av data er gjort gjennom individuelle forskningsintervju ute på arbeidsplassen hos informantene.

Interessen for tematikken kommer fra erfaringen jeg har med utviklingssamtaler i skolen. Det å lese overskrifter som at medarbeidersamtalen er «bortkastet tid», har vekket interessen min for å finne ut hvordan de bør gjennomføres. Da tiden som investeres, i denne utbredte samtalen i arbeidslivet, bør brukes til noe som oppleves som meningsfylt for begge parter.

Medarbeidersamtalen og funnene drøftes opp imot bl.a. teori om lederskap, tilpasset ledelse og behovsteori. Funnene i undersøkelsen ses også i lys av hva tidligere forskning har vist. Det har blitt foretatt en tematisk analyse, og de mest fremtredende funnene som bl.a. relasjon, tillit, utviklingsfokus og medarbeiderskap har blitt viet mye plass i drøftingsdelen. Betydningen av oppfølging viser seg å spille en sentral rolle for hvorvidt medarbeiderne opplever samtalen som meningsfull. Lederne fremhever medarbeiderens fokus og engasjement som avgjørende for hvordan samtalen oppleves fra deres ståsted.

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Presentasjon av tematikk	2
1.1.1	Hvorfor er medarbeidersamtalen aktuelt å forske på?	3
1.1.2	Hvorfor og hvordan har interessen for forskningsområdet vokst frem?	3
1.2	Hensikt med forskningsprosjektet	5
1.2.1	Begrunnelse for hensikten	5
1.3	Problemstilling og forskningsspørsmål	5
1.3.1	Hva er en medarbeidersamtale?	6
1.4	Sammendrag av kapitlet	7
1.5	Avhandlingens videre struktur	7
2	Teori	8
2.1	Ledere og lederskap.....	9
2.1.1	Lederskap.....	9
2.1.2	Relasjonelt lederskap bygger tillit	9
2.1.3	Inndeling av relasjonelt lederskap	10
2.2	Tilpasset ledelse	11
2.2.1	Relasjonskvalitet.....	12
2.2.2	Tillit og tilpasset ledelse	12
2.2.3	Læring, utvikling og motivasjon.....	13
2.3	Medarbeiderskap og den skandinaviske modellen.....	14
2.4	Behovsteorier.....	15
2.4.1	Maslow	16
2.4.2	McClelland	17
2.5	Kompetanseutvikling og 10-FAKTOR	17
2.6	Et historisk tilbakeblikk på medarbeidersamtalen.....	19
2.7	Oversikt over tidligere forskning på medarbeidersamtalen	20
2.8	Sammendrag av kapitlet	24
3	Metode.....	25
3.1	Utvikling av problemstilling	26
3.2	Valg av undersøkelsesopplegg og metode	27
3.3	Måter å samle inn data på.....	28
3.4	Forskingsspørsmål og intervjuguide	29

3.4.1	Forskningsspørsmål 1	29
3.4.2	Forskningsspørsmål 2	30
3.4.3	Forskningsspørsmål 3	31
3.5	NSD-søknad	31
3.6	Forsknings design	32
3.6.1	Tidsplan	32
3.6.2	Pilotintervju	32
3.6.3	Utvalg	33
3.6.4	Informanter	34
3.6.5	Utvalgets profil	36
3.7	Gjennomføring av intervju	36
3.8	Transkribering	38
3.9	Hvordan analysere?	39
3.9.1	Kategorisering.....	39
3.9.2	Analyseverktøy	40
3.9.3	Referanseteknikk	41
3.9.4	Forforståelse av funn	41
3.10	Kvalitetsindikatorer	42
3.10.1	Reliabilitet	42
3.10.2	Validitet.....	43
3.10.3	Objektivitet.....	44
3.10.4	Etikk	45
3.11	Refleksjoner knyttet til metode	46
3.12	Sammendrag av kapittelet	47
4	Presentasjon av funn	48
4.1	Bakgrunnsinformasjon	50
4.1.1	Hvordan gjennomføres medarbeidersamtalen?.....	50
4.2	Forskningsspørsmål 1	51
4.2.1	En skjematisk oversikt på hovedtrekkene ved funnene	51
4.2.2	Hva oppleves som meningsfylte samtaler?.....	52
4.2.3	Hva oppleves som ikke meningsfylte samtaler?	53
4.3	Forskningsspørsmål 2.....	54
4.3.1	Hva tenker partene om hyppighet av medarbeidersamtalene og oppfølging av den?.....	54
4.3.2	Hva er avgjørende faktorer for hvordan medarbeidersamtalen oppfattes?	56

4.4	Forsknings spørsmål 3	57
4.4.1	Hva tror de den andre parten ønsker som utbytte av samtalen?	57
4.4.2	Hvilke forventninger fra den andre parten kjenner ledere og medarbeider på?	59
4.5	Kryssfunn i undersøkelsen	60
4.5.1	Hvilket forbedringspotensial er knyttet til medarbeiders opplevelse av meningsfullhet?.....	60
4.5.2	Hvilket forbedringspotensial er knyttet til medarbeiders opplevelse av meningsfullhet?.....	61
4.5.3	Hva kan tolkes ut av kryssfunnene i undersøkelsen?.....	62
4.6	Sammendrag av kapittelet	63
5	Drøfting av funn.....	64
5.1	Drøfting knyttet til bakgrunnsinformasjon.....	65
5.1.1	Hvordan gjennomføres medarbeidersamtalen?.....	65
5.2	Drøfting knyttet til forsknings spørsmål 1	67
5.2.1	Forståelsen av hva en medarbeidersamtale er	68
5.2.2	Hva oppleves som meningsfylte samtaler?	72
5.2.3	Hva oppleves som ikke meningsfylte samtaler	80
5.2.4	Oppsummering av meningsfylte medarbeidersamtaler	83
5.3	Drøfting knyttet til forsknings spørsmål 2	83
5.3.1	Hva tenker partene om hyppighet og oppfølging av medarbeidersamtalene?	83
5.3.2	Hvilke faktorer er avgjørende for om samtalen blir meningsfylt eller ikke?	85
5.4	Drøfting knyttet til forsknings spørsmål 3	88
5.4.1	Hva tror de at den andre parten ønsker som utbytte av samtalen?	88
5.4.2	Hvilke forventninger fra den andre parten kjenner ledere og medarbeider på?	89
5.5	Drøfting knyttet til kryssfunn i undersøkelsen	92
5.5.1	Hvilke mulige forbedringspotensialer finnes?	92
5.5.2	Begge parter må bidra inn.....	93
5.5.3	Oppsummerende tanker om forbedringspotensialene	94
5.6	Sammendrag av kapittelet	95
6	Konklusjoner	96
6.1	Svar på forsknings spørsmål og problemstilling	96
6.2	Drøfting av konklusjonene og forskningsprosjekt	97
6.3	Fremtidens medarbeidersamtale og aktuelle forskningsområder	99
7	Litteraturliste	101

8	Vedlegg.....	104
8.1	Vedlegg 1 -Intervjuguide.....	105
8.2	Vedlegg 2 -Informasjonsbrev med samtykkeskjema	107
8.3	Vedlegg 3 -Godkjenning NSD	110
8.4	Vedlegg 4 -Intervjustøtte.....	111
8.5	Vedlegg 5 -Kategorier	112

1 Innledning

Det å skape og opprettholde et godt arbeidsmiljø med godt samhold, åpenhet, engasjerte medarbeidere og gode relasjoner innad mellom medarbeiderne og mellom leder og medarbeider, er et kontinuerlig arbeid. Nye medarbeidere kommer inn, andre slutter. Dynamikken i arbeidsmiljøet forskyves og endres ved ny sammensetning av mennesker, nye krav og utfordringer. Det er ofte lederen det pekes mot hvis et arbeidsmiljø ikke er bra, «dårlig lederskap» blir fort stempelet på en arbeidsplass som sliter med arbeidsmiljø. Betegnelsen «dårlig medarbeiderskap» er det ikke så mange som tar i sin munn når arbeidsplasser med utfordringer i arbeidsmiljøet skal omtales. Å skape et godt miljø, er noe som gjøres i fellesskap. Det gode stimulerende miljøet er et resultat av en samlet innsats fra leder og medarbeidere (Velten, 2007, s. 16).

Som leder har man mange måter å ivareta og skape arenaer for å bygge et godt arbeidsmiljø hvor medarbeiderne blir stimulert til vekst og utvikling. I en hektisk arbeidshverdag blir leders fokus ofte på de instrumentelle og administrative oppgavene for å holde produksjonen i gang. Det å være leder er en kompleks jobb. Hva en god leder er og hva som skal til for å få tilfredse medarbeidere er det mange som mener noe om, samtidig som det baseres på individuelle oppfatninger og behov. Medarbeidersamtalen, som et ledelsesverktøy i det komplekse arbeidet som leder, har fanget min interesse. Og det er det som er tematikken for min avhandling. Ledere og medarbeidere innen de to største sektorene i kommune, helse og skole, har vært informanter i forskningsprosjektet.

Kort om innhold i kapittelet

I dette kapittelet vil temaet for avhandlingen bli presentert, og det vil bli gitt en begrunnelse på hvorfor og hvordan dette ble tematikken som det skulles forske på. Forskningsområde innenfor temaet blir presisert, og hvorfor interessen og engasjementet for feltet er stort blir forklart. Det redegjøres for hensikten med forskningsprosjektet, og problemstillingen og forskningsspørsmålene blir presentert. Tilslutt i dette kapittelet finner man en veiviser for den videre gangen i avhandlingen.

1.1 Presentasjon av tematikk

Dette forskningsprosjektet ser på hva leder og medarbeidere oppfatter som meningsfylte medarbeidersamtaler, og hvilke faktorer de mener er avgjørende med tanke på om samtalen oppleves som det eller ikke. Prosjektet tar også for seg hvilke forventninger de tror den andre parten har til samtalen, og til dem selv i gjennomføringen av den. Jeg synes dette er en spennende problematikk etter å ha lest mye litteratur på området, og fordypet meg i et bredt utvalg av forskningen som finnes på feltet. Forskningen som er studert blir omtalt mer utførlig i eget delkapittelet i teoridelen av avhandlingen.

Det faktumet at det investeres mye tid i gjennomføringen av disse samtalene i arbeidslivet, forsterker betydningen av å se på hvordan tiden bør brukes hvis det skal oppleves som meningsfylt. Og det er derfor viktig å finne ut hva medarbeidere opplever som meningsfylt og hvilke faktorer de mener er avgjørende for hvorvidt medarbeidersamtalen blir det eller ikke. Og samsvarer opplevelsene av hva som er meningsfylt for medarbeider med det som er meningsfylt for leder, og vil deres opplevelser av hva som er betydningsfulle faktorer i gjennomføringen av dem sammenfalle? Da medarbeidersamtalen brukes i et relativt stort omfang i organisasjoner i Norge, er det av betydning å se på hva som kan gjøre den til vel anvendt tid for begge parter.

1.1.1 Hvorfor er medarbeidersamtalen aktuelt å forske på?

Tiden som går med til forberedelse, gjennomføring og oppfølging summerer seg opp til et høyt antall arbeidstimer hos ledere med mange ansatte. For å illustrere omfanget av tiden som brukes til samtalen har jeg satt opp et enkelt regnestykke for en organisasjon med 30 ansatte.

Tabell 1

Tidsbruk 1 samtale	Kostnad 1 samtale	Tidsbruk 30 samtaler	Kostnad 30 samtaler
30 min forberedelse 60 min gjennomføring 30 min oppfølging	Gjennomsnittlig timelønn for lektor + sosiale kostnader 700 kr i timen	Samme oppsett som for 1 samtale.	Samme timelønn som for 1 samtale.
2 timer x 2 (leder og medarbeider) = 4 timer	4 x 700 kr = 2800 kr per samtale	4 timer x 30 samtaler = 120 timer	120 timer x 700 kr = 84 000 kr for 30 samtaler

Tabell 1 viser hvor mye medarbeidersamtaler koster i kroner og tiden det tar å gjennomføre den.

Hvorfor skal så mye tid investeres i medarbeidersamtalen om tiden ikke anvendes nyttig og kommer til nytte? Forskning har påpekt at effekten av medarbeidersamtalen er avhengig av faktorer for gjennomføring (Iqbal, Akbar, & Budhwar, 2015). Hva oppfatter ledere og medarbeidere at er viktig for at den avsatte tiden til medarbeidersamtalen skal brukes til noe nyttig og ha betydning? Dette synes jeg er spennende å finne mer ut av, om samtalen brukes bare som et symbol eller brukes den som et redskap (Røvik, 2016, s. 51).

1.1.2 Hvorfor og hvordan har interessen for forskningsområdet vokst frem?

På veien mot en formell utdanning innen ledelse, en mastergrad i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold, har jeg hatt et sterkt ønske om å bruke mine erfaringer med utvikling av mennesker som et grunnlag for å fokusere på noe jeg synes er spennende, viktig og motiverende med tanke på lederjobben.

Jeg har jobbet mange år som lærer i ungdomsskolen. Et arbeid jeg har funnet svært meningsfylt, da man som kontaktlærer har tett kontakt og dialog med elev om dens læring, utvikling og mål. Man støtter, anerkjenner, legger til rette, veileder og motiverer eleven hele veien i sin læringsprosess og utvikling.

Har opplevelsen min av at det er viktig å få til gode konstruktive samtaler med elever og foresatte overføringsverdi til arbeidslivet? Finnes det noen analogi mellom oppfølgingen av skoleelever gjennom utviklingssamtalen og oppfølging medarbeidere gjennom medarbeidersamtalen? Erfaring min med elevsamtalene er at de flyter lettere med de jeg har en god relasjon til.

Engasjementet og interesse for medarbeidersamtalen har vært med meg siden høsten 2016, da vi på MOL2 var utfordret til å skrive en litteraturgjennomgang på et interesseområde innen organisasjons- og ledelsesverden. Da kom jeg kom over en artikkel med overskriften som «Meningsløs medarbeidersamtale?» og utsagn om at den var å regne som bortkastet tid (Lohne, 2015). Det trigget interessen for tematikken medarbeidersamtale ytterligere. Jeg ønsket å finne mer ut av hva slags medarbeidersamtaler som var blitt gjennomført da den var å regnes som bortkastet, og hva slags annen forskning som var blitt gjort på området.

Jeg lærte masse i gjennomføringen av litteraturgjennomgangen.

Forskningsartikler fra inn- og utland, håndbøker om medarbeidersamtalen og ledelseslitteratur som omtalte bruken og betydningen av medarbeidersamtaler i arbeidet som leder ble studert. Det at medarbeidersamtalen regnes som et av de mest gjennomforskede temaene, innen organisasjonspsykologien (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 143), understreker viktigheten av temaet jeg fokuserer på i ledelses- og organisasjonsverden.

Det var mange aspekter med medarbeidersamtalen som kunne være en spennende retning for mitt masterprosjekt. Høsten 2017 (MOL3) ble det klart for meg at det å se på avgjørende faktorer i gjennomføringen av samtalen, var den mest spennende veien å gå. Tidligere forskning hadde også pekt på at selve gjennomføringen av samtalen var sterkt avgjørende for effekten av den. Forskerne hadde alt på 60-tallet kommet frem til det (Iqbal et al., 2015). Men det var ikke sagt noe om hvilke faktorer som var mest avgjørende i gjennomføringen for å oppnå god effekt.

1.2 Hensikt med forskningsprosjektet

Hensikten med min studie er å finne ut av hva ledere og medarbeidere opplever som meningsfulle medarbeidersamtaler og hvilke forventninger de har til hverandre i gjennomføringen av den. Studien skal også finne ut hvilke faktorer ledere og medarbeidere trekker frem som avgjørende for hvordan man oppfatter medarbeidersamtalen og hvorfor nettopp denne eller disse faktorene er viktige.

1.2.1 Begrunnelse for hensikten

Jeg har funnet få store kvalitative studier fra Norge på medarbeidersamtalen, som trekker inn både leder og medarbeiders perspektiv i undersøkelsen. Det finnes en rekke masteravhandlinger som har medarbeidersamtalen som tematikk (Kummen, 2008; Laugen, 2013; Nornes, 2008), men de jeg har kommet over så langt har annen vinkling av studien enn min. Studien til Kummen er den jeg har funnet som ligger tettest opp til min tematikk og vinkling. Hun foretar en SWAT-analyse av medarbeidersamtalen, hvor både ledere og medarbeidere har vært informanter. De virkelig store studiene på medarbeidersamtalen i Norge, gjennomført av Kuvaas med flere, har vært kvantitative studier fra medarbeiderens ståsted. Hvordan den praktiske gjennomføringen faktisk har vært, og leders perspektiv har heller ikke vært tatt med i betraktning. Så derfor synes det å være viktig å se nærmere på både leder og medarbeiders oppfatning av samtalen. Dette i håp om å kunne si noe om hvordan gjennomføre samtaler som oppleves som meningsfulle for begge parter.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det har krevd mange runder for å lande en forskbar problemstilling.

«Problemstillingskverna» omtales som en langvarig prosess (Jacobsen, 2015), og det er slik det har føltes. Problemstillingen bør ikke være ledende eller avgrenset til å bekrefte eller avkrefte en antakelse rundt tematikken, men åpen og utforskende (Merriam, 2016). Det har vært utfordrende å snevre den inn til og bare se på et aspekt med samtalen. Og spesielt da forskningen så langt har belyst at effekten av medarbeidersamtalen er avhengig av hvordan den gjennomføres (Pichler, 2012).

I denne studien ble det unaturlig å bare se på en av faktorene alene, enten nytten av medarbeidersamtalen eller prosessen ved gjennomføring av den. Dette fordi det er to sider av samme sak. Det synes å være en kausal sammenheng mellom prosess og effekt, som forskningen alt har påvist (Fletcher, 2001). Da har jeg endt opp med følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

«Hvilke opplevelser og forventninger har ledere og medarbeidere til meningsfylte medarbeidersamtaler?»

- 1. Hvordan opplever ledere og medarbeidere meningsfylte medarbeidersamtaler?**
- 2. Hvilke faktorer opplever ledere og medarbeidere som avgjørende for hvordan samtalen blir?**
- 3. Hvilke forventninger tror både ledere og medarbeidere at den andre parten har til medarbeidersamtalen?**

Ved å formulere de 3 forskningsspørsmålene slik, kommer de aspektene som er mest relevant for problemstillingen frem.

1.3.1 Hva er en medarbeidersamtale?

Den har hatt mange ulike navn opp i gjennom årene, og den praktiseres på mange måter. Det kan være kalt målsamtalen, utviklingssamtalen, pluss-samtalen m.m. (Iversen, 2015). Fellesnevneren for de er at samtalen er forberedt og avtalt mellom leder og medarbeider i et mer eller mindre regelmessig intervall, og det ligger en plan eller forventning om hva samtalen skal inneholde i forkant av gjennomføringen. «En medarbeidersamtale er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere (Mikkelsen, 2002, s. 7)».

1.4 Sammendrag av kapitlet

Bakgrunnen for interessen for tematikken kommer fra alle årene i skoleverket som kontaktlærer. Vil erfaringer og praksisen rundt dette kunne overføres til samhandling mellom leder og medarbeider i arbeidslivet? Nyttens av å gjennomføre medarbeidersamtaler, har det vært satt spørsmålstejn ved. Det jeg har satt spørsmålstejn ved er hvordan samtaler faktisk gjennomføres når de omtales som meningsløse. Dette har gjort meg nysgjerrig på å finne ut hva ledere og medarbeidere faktisk mener om den omtalte medarbeidersamtalen? Hva gjør den meningsfylt eller ikke og hvilke faktorer er avgjørende for opplevelsen av om den? Og hvilke forventninger har partene til hverandre i gjennomføringen av den?

1.5 Avhandlingens videre struktur

Avhandlingen består av 6 hoveddeler: 1. Innledning, 2. Teori, 3. Metode, 4. Presentasjon av funn, 5. Drøftinger av funn og 6. Konklusjoner.

I teorikapitlet blir relevant teori presentert og satt i sammenheng med tematikken min. En kort historikk for fenomenet medarbeidersamtalen og funn innen tidligere forskning blir også presentert.

I metodekapitlet blir forskningsprosjektet utførlig beskrevet. Her begrunner jeg metodevalg og utvalg samt beskriver gjennomføringen. Aspekter rundt forskningsprosjektets validitet, reliabilitet og forskningsetikk blir også drøftet.

I kapitlet med presentasjon av funn gjøres det kort rede for hvordan analysen av dataene ble gjennomført, og funnene i studien er hovedfokuset.

I kapitlet med drøfting av funn møtes empiri og teori. Her danner funnene i undersøkelsen grunnlaget for drøftingene iht. forskningsspørsmålene.

I kapitlet konklusjoner blir forskningsspørsmål og problemstilling besvart. Avslutningsvis deler jeg tanker om hva jeg har lært, erfart, mulige nye forskningsområder og fremtidens medarbeidersamtale.

2 Teori

For å gjennomføre et godt forskningsprosjekt må man forene de empiriske funnen fra undersøkelsen med relevant teori. Medarbeidersamtalen er sjeldent omtalt eksplisitt i vanlig generell ledelseslitteratur, den er mer omhandlet i HR-bøker (Kuvaas & Dysvik, 2012; Lai, 2015; Nordhaug, 2002) og arbeidspsykologi (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2015). Men den nevnes av flere som et redskap i utøvelsen av ledelse (Kuvaas & Dysvik, 2012; Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2015; Spurkeland, 2013). I teorikapitlet trekkes relevante teorier fra ledelseslitteraturen frem, som er knyttet til flere aspekter ved gjennomføringen av medarbeidersamtalen. Teoriens relevans blir aktualisert for hvert teoretiske emne som blir presentert.

Kort om innhold i kapitlet

To norske teoretikere innen ledelsesteori blir viet relativt stor plass. Den ene er Tom Colbjørnsen som har gjort et dypdykk i lederundersøkelsene som er gjennomført i Norge i 1999 og 2002. Den andre er Jan Spurkeland og hans bidrag innen relasjonell ledelse. Tematikk fra den nyeste boken om tilpasset ledelse blir omtalt. Begge har relevant ledelsesteori opp imot min problematikk og tematikk.

Teori om medarbeiderskap og den skandinaviske modellen blir også presentert. Deretter vil to behovsteorier bli omtalt. Påfulgt av utvikling av leder og medarbeider sin kompetanse hvor innholdet i 10-FAKTOR kort blir gjort rede for.

Videre i dette kapitlet blir det gitt et historisk tilbakeblikk på hvordan medarbeidersamtalen vokste frem i arbeidslivet. Dette gir en grunnleggende forståelse av hvordan samtalen oppstod og utviklet seg til det vi kjenner i dagens organisasjonsliv i Norge.

Deretter vil det bli gitt en kort innføring i deler av forskning som er gjort på medarbeidersamtalen. Forskingen som blir presentert har vært viktig for utarbeidelsen av forskningsprosjektet.

2.1 Ledere og lederskap

Det å gjennomføre medarbeidersamtaler er et ansvar som ligger på lederne i arbeidslivet. Utøvelsen av lederskap vil kunne påvirke hvordan gjennomføringen av samtale blir. I dette delkapitlet vil vesentlige temaer som synes å ha relevans for medarbeidersamtalen bli omtalt.

2.1.1 Lederskap

Ledere bruker mye tid på administrasjon. Ved å gå bort fra det administrative perspektivet vil man tre inn i et annet viktig perspektiv inne ledelse og det er relasjon. Det er rettet mye kritikk mot ledernes administrative fokus og tidsbruk, og ledere selv sier at det er for liten tid til ledelse. Hva er egentlig ledelse? Tom Colbjørnsen deler lederskap inn i 3 ulike deler; administrasjon, relasjon og kultur. Med Colbjørnsens perspektiv eller inndeling av lederskap, ser man at relasjon har en like viktig og sentral rolle som det administrative. Lederundersøkelsene gjennomført i Norge i 1999 og 2004 som Colbjørnsen bruker som grunnlag i sin bok, vitner til at også ledere i Norge bruker for lite av sin tid nettopp til relasjonelle aktiviteter (Colbjørnsen, Administrativt, & lederundersøkelse, 2004, s. 178-180).

2.1.2 Relasjonelt lederskap bygger tillit

Gode relasjoner er avgjørende for tillit, og tillit er igjen avgjørende for å skape rom for utvikling og læring. Det er umulig for lederen å forholde deg til sine medarbeidere som om relasjonen bare er faglig og kulturbasert (Colbjørnsen et al., 2004). Lederskap bygger på en form for relasjon mellom leder og medarbeider. Administrativt og kulturelt lederskap vil ikke fange opp den energien som skapes eller blokkeres av det personlige samspillet mellom den enkelte leder og den enkelte medarbeider. «Det er denne medmenneskelige dimensjonen, og det emosjonelle klimaet som skapes rundt denne, som utgjør lederskapets relasjonelle fundament (Colbjørnsen et al., 2004, s. 126). Emosjonelt velvære øker medarbeiderens prestasjoner, så det er av stor betydning at lederen bryr seg om hvordan medarbeideren har det.

De klassiske Ohio-Michigan-studiene bekrefter også det samme. Der kom det frem at lederskap blir mere effektivt jo mer lederen viser anerkjennelse og

respekt, er høflig og oppmerksom, ser medarbeideren som et individ, bryr seg om og husker viktige detaljer om personen og vedkommendes familie, er tålmodig og hjelpsom i sine krav og forventninger, viser sympati og støtte når medarbeideren er urolig og anspent, uttrykker tillit når medarbeideren står ovenfor en vanskelig oppgave, og viser vilje til å hjelpe med personlige problemer (Colbjørnsen et al., 2004, s. 127). Om en leder viser en slik form for adferd kan den underordnede sin selvtillit og trygghet øke og tilliten til lederen forsterkes og det skaper vilje til å ta i et ekstra tak (Colbjørnsen et al., 2004).

2.1.3 Inndeling av relasjonelt lederskap

Colbjørnsen skiller mellom «coaching», «empowerment» og makt, som tre ulike former for relasjonelt lederskap. Han sier også at hva som bør brukes i de ulike situasjonene for en leder, må tilpasses de ulike typene medarbeidere. Det er persontypen som er avgjørende for hvilken metode man vil ha størst sannsynlighet til å lykkes med. Og alle ledere vil i større eller mindre grad ta i bruk alle tre formene i sitt lederskap av sin organisasjon.

«Coaching»

Det kjennetegnes i relasjoner der leder gir løpende personlig støtte og veiledning i jobben, og mottar forespørsel om faglige råd. Her stiller også leder til en viss grad opp som samtalepartner i private spørsmål. «Coaching» innebærer at dialogen mellom leder og medarbeider også forholder seg til personlige forutsetninger for å gjøre jobben.

«Empowerment»

Det kjennetegnes ved at det i relasjonen mellom leder og medarbeider er utstrakt delegering av myndighet, ansvar og frihet til å ta egne initiativ. Medarbeideren opptrer selvstendig i forhold til lederen og har fått delegert betydelig autonomi, slik at han selv kan velge hvordan oppgavene skal løses. Disse medarbeiderne får ikke spesielt mye personlig støtte, de ber sjeldent om faglige råd, og de vegrer seg lite for å ta ansvar. De vet også hva som forventes av dem og ledere trenger ikke å bruke makt for å få oppgavene gjort. Dialogen mellom leder og medarbeider bærer preg av en gjensidighet. Medarbeidere med høy autonomi i kraft av sin kompetanse kjennetegner de medarbeiderne som trenger et slikt lederskap.

Makt

Det kjennetegnes ved lederskap der leder må bruke sin stilling og posisjon for å få medarbeiderne med på å gjøre det nødvendige. Relasjonen bærer da preg av at medarbeideren ikke er villig til å ha mer ansvar, det oppstår hyppige konflikter om hvordan jobben skal gjøres og diskusjoner om de har nødvendig fagkompetanse. I slike relasjoner ser leder det som eneste mulighet å bruke makt for å få medarbeideren til å gjøre det nødvendige.

Teoriens relevans for prosjektet

Lederskap består av varierte oppgaver og ulike fokusområder. Hvordan ledere oppfatter utfordringene knyttet til de varierte oppgavene vil bli drøftet senere i oppgaven. Relasjonelt lederskap vil naturligvis måtte utøves mangfoldig, da det er ulike personligheter man er leder for. Dette er noen igjen som vil kunne påvirke hvordan man som leder gjennomfører medarbeidersamtalen. Tillit er en viktig og sentral faktor i lederskap, og i medarbeidersamtalen vil graden av tillit kunne påvirke hvordan dialogen mellom leder og medarbeider blir.

2.2 Tilpasset ledelse

Det mangfoldet av individer man møter i lederrollen kan utfordre lederskapets karakter og art. Det å kjenne sine ansatte blir trukket frem som veien til å lykkes i samhandling med sine medarbeidere. Spurkeland påpeker at ledere sitter med nøkler til arbeidsdyktighet og arbeidsuførhet i større grad enn andre arbeidstakere. Dette begrunner han med at gjennom positive tilbakemeldinger og anerkjennelser vil medarbeidere vokse og få tro på egen mestring. Han påpeker at bevisstheten omkring relasjonskvalitet er lite verdsatt i mye av vår ledelseslitteratur (Spurkeland, 2015, s. 73). Relasjonskvalitet er av stor betydning og en forutsetning for å kunne utøve tilpasset ledelse.

«Forskningens fokus på det effektiviserende ved ulike ledelsestilnærminger er en grunnleggende misforståelse. Ledelse har et mye større målområde enn bare det snevre å skape økonomiske resultater og målbar produksjon. Ledelse er like mye en investering i kulturforming, menneskeutvikling, samfunnsnytte og helse (Spurkeland, 2015, s. 20).»

2.2.1 Relasjonskvalitet

Relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider enten styrker eller hindrer arbeidsevnen. Tilpasset ledelse er ikke en mulighet før relasjonen har en positiv kvalitet (Spurkeland, 2015). Målet ved relasjonsledelse er å påvirke medarbeiderne gjennom å etablere positive og velfungerende relasjoner. En vanlig definisjon av ledelse i vår kultur er: Ledelse er å oppnå målsatte resultater sammen med andre. Utfordringen synes å være siste del av definisjonen «sammen med andre». Den absolutt største utfordringen ved ledelse handler om mennesker, og ikke om økonomistyring og produksjon (Spurkeland, 2015, s. 195).

«Å være relasjonsorientert er en intellektuell/emosjonell dimensjon i ledelse. Det er denne dimensjonen som skiller de fremdragende lederne fra de alminnelige (Spurkeland, 2015, s. 195) »

Dette betyr at gode ledere får en tilleggsgevinst av relasjonskvaliteter som kan måles på bunnlinjen av økonomi, da effektivitet, ekstra ytelse, mindre energilekkasje, høyere motivasjon og bedre helse kan være effekten av god relasjon. Leders relasjonskompetanse får stor betydning for relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider. Ledere med lav relasjonskompetanse har i utgangspunktet et handikap (Spurkeland, 2015).

2.2.2 Tillit og tilpasset ledelse

Leder må være seg bevisst de ulike behovene til medarbeiderne. For at en leder skal kunne være i stand til, eller kan sette seg i stand til, å vise fleksibilitet for å skreddersy sin ledelsesutøvelse, oppfordrer Spurkeland ledere til å stille to spørsmål til hver av sine medarbeidere. «1. Hva trenger du av ledelse for å bli god? 2. Hva må jeg unngå av lederadferd som du har negativ erfaring med? (Spurkeland, 2015, s. 12)»

Leder bør kartlegge sine medarbeidere for å få et grunnlag for å lede individuelt. For å kunne hjelpe sine ansatte er det viktig å være nærværende, det er en situasjon som er preget av nysgjerrighet, åpenhet, aksept og kjærlighet. Å avklare forventninger og roller har også mye for seg. Spurkeland mener det er et «must» for alle ledere å studere de fem «F-områdene» (fag, familie, fritidsinteresser, fortid og fremtid) ved alle medarbeidere. Dette for å kunne se hele mennesket.

«Tillitsrelasjoner er den beste forutsetningen for å hjelpe andre til bedre prestasjoner (Spurkeland, 2015, s. 85)»

Det tar lang tid å bygge opp tillit, men realiteten er dessverre at det skal ikke så mye til for at den brytes ned. I vår del av verden er det slik at det å lede andre mennesker krever at du har tillit. «Under et visst nivå på tillitt forsvinner grunnmuren for hele lederskapet (Spurkeland, 2015, s. 164)». Nivået av tillit til en leder påvirker legitimiteten, autoriteten og påvirkningen. Om tilliten svekkes blir lederposisjonen svekket og lederen mister kraft og innflytelse. Den naturlige autoriteten må erstattes med en eller annen form for kunstig autoritet.

2.2.3 Læring, utvikling og motivasjon

Det å ha kjennskap til hva det vil si å være opplæringsansvarlig for ulike personer med ulik lærestil og utviklingsnivå, mener Spurkeland er essensielt for ledere. Det er viktig å være ydmyk overfor andres læring og ikke tro at alle kan lære på samme måte. Den som skal lære vet ofte best selv hva som fungerer best for en selv. Derfor er også dette et område som bør tilpasses og ta utgangspunkt i hver enkelt medarbeider

Spurkeland belyser behovet for å ha utviklerfokus som leder i fremtiden, og oppfordrer ledere til å utdanne seg eller kvalifisere seg til å ivareta utviklerrollen. Dette begrunner han med at de beste utviklerne får de beste søkerne. De nye unge medarbeiderne er mer lojale ovenfor egen karriere, og vil ikke sløse bort tid hos ledere som skaper stagnasjon.

«Utviklingen av mennesker og satsing på humankapitalen er det mest meningsfylte en leder kan legge arbeid i. Mennesker i alle aldre vil og kan utvikle seg, om bare de møter den rette utvikleren (Spurkeland, 2015, s. 114).»

Det er viktig at ledere har en riktig oppfatning av hva som motiverer den enkelte medarbeider i arbeidet. Det er naturlig at man i medarbeidersamtalen berører hva som er den enkeltes binding til jobben. Relasjonskvaliteten utgjør en sentral del av den totale motivasjonstilstanden hos et menneske som er i et arbeidsmiljø (Spurkeland, 2015). Ledere bør være seg bevisst hvilke medarbeidere som trenger mye ytre motivasjon fordi de mangler indre motivasjon. For å holde oppe arbeidsiver og pågangsmot trenger disse medarbeiderne tilførsel av leders

motivasjonskraft. Medarbeidere med høy indre motivasjon er mindre påvirket av relasjonskvalitet til sin nærmeste leder enn de som mangler indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2012; Spurkeland, 2015).

Teoriens relevans for prosjektet

Forskning alt har påpekt at veien til suksess med medarbeidersamtalene er at den skreddersys hver enkelt medarbeider (Kuvaas & Dysvik, 2012). Og det er det tilpasset ledelse handler om. En forutsetning for å kunne skreddersy samtalene er at leder kjenner sine medarbeidere og har løpende kontakt med dem.

Tidligere forskning har påpekt at relasjonskvalitet innvirker på opplevd nytte av samtalen (Pichler, 2012). Og det samme gjelder tillit til leder. Fremtidens arbeidsmarked vil kreve at medarbeidere er omstillingsdyktige og i utvikling, da behovene i arbeidsmarkedet skifter fort. Dette er aktuelle fokusområder når man som leder gjennomfører medarbeidersamtalen.

2.3 Medarbeiderskap og den skandinaviske modellen

Medarbeiderskap er en ledelsesfilosofi som bygger på hvordan man skal få folk til å ta ansvar og initiativ, noe som også er av betydning når man ser på gjennomføring av medarbeidersamtaler.

Medarbeiderskap vil kunne være et viktig grunnlag for å skape et godt arbeidsmiljø med gode resultater og en arbeidskultur hvor ønske om å få utbytte av medarbeidersamtalen er til stede og gjensidig hos begge parter.

«Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiver (Velten, Tengblad, & Heggen, 2016, s. 16).»

Dette betyr at medarbeider må ta ansvar sammen med ledere for både resultater, arbeidsmiljø og arbeidsplassen som helhet. Det skilles mellom 2 ulike medarbeiderskap. Det ene er lederløst medarbeiderskap, hvor det forutsettes at medarbeideren kan lede seg selv, også omtalt som selvledelse. Den andre formen kaller de forpliktende samspill, og her er det tydelig ledelse. I dette medarbeiderskapet tar medarbeideren ansvar sammen med lederen for både samspillet og resultatene.

Den skandinaviske ledelsesmodellen er unik i verden i organisasjonsfaglig sammenheng. I følge Velten mfl. har den egalitære kulturen og samarbeidsånden som finnes i Norden har gjort oss til verdens mest velfungerende samfunn. Norge og Sverige topper lister på ulike levekårsindekser og Danmark og Island kommer rett etter (Velten et al., 2016, s. 24).

I Norden har vi vært opptatt av å dra lasset sammen. Dette blir omtalt som en involverende lederstil, og man skal ikke langt utenfor Norden før en slik ledelsesmodell er virker forbausende på medarbeiderne (Velten, 2007, s. 24). Vår ledelsesmodell er mindre ovenfra og ned, og den skandinaviske lederfilosofien bygger på en demokratisk tanke.

Velten mfl. fremhever at den skandinaviske ledelsesmodellen har truffet noe universelt. Det som fremheves er at lederstilen er inkluderende, konsulterende og involverende, og folk behandles likt, uavhengig av kjønn, alder eller hierarkisk status. Et annet aspekt er at vi i Norden har et samfunn med små lønnsforskjeller og liten maktdistanse. Det finnes en tro på at kompetanse, vilje og klokskap finnes i alle deler av organisasjonen (Velten et al., 2016).

Teoriens relevans for prosjektet

Det som er viktig å fremheve med den skandinaviske modellen og medarbeiderskap er at prosesser i norsk arbeidsliv er bygget på et samspill mellom leder og medarbeider. Vår anerkjennende kultur forutsetter at vi er lydhøre ovenfor hverandres behov og innspill. At medarbeider og leder spiller på lag kan ha betydning for hvordan medarbeidersamtalen gjennomføres og oppfattes.

2.4 Behovsteorier

Det er flere teoretikere som har laget teorier for å si noen om menneskets behov. Den vanligste definisjonen på behov er mangeltilstand, personen mangler noe eller kanskje bare ønsker seg noe. Behov i seg selv innebærer bare at man registrerer at man mangler noe (Aakerøe, 2006). Menneskets behov gjør seg også gjeldene i arbeidslivet. Vil medarbeidersamtalen kunne være med å dekke noen av

behovene til medarbeideren? Jeg skal her presenter 2 ulike behovsteorier, Maslow og McClelland.

2.4.1 Maslow

Maslow argumenterer for at alle mennesker har 5 grunnleggende behov.

Behovene det siktes til fremstilles ofte som en pyramide eller et hierarki hvor de behovene under må være tilfredsstilt før behovet for noe nytt gjør seg gjeldene. Det første behovet er *fysiologiske behov*, som sult, tørst, søvn o.s.v., den andre behovet er *sikkerhetsbehov* som omfatter både fysiske og følelsesmessig sikkerhet, det tredje behovet er *sosiale behov*, som behov for vennskap, tilhørighet i grupper og sosiale grupper og følelsesmessige bånd til andre mennesker. Det fjerde behovet er *behovet for anerkjennelse* i form av prestisje og status, og det femte er *behovet for selvrealisering*. Behovet for selvrealisering handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet sine evner og realisert sitt potensial (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251). Teorien er utviklet med en forklaring om at behovene melder seg etter den hierarkiske strukturen de er satt opp i. For enkelte mennesker kan behovenes innbyrdes rekkefølge variere. Dette samme kan graden av behovstilfredsstillelse før neste behov gjør seg gjeldene. Og et behov må ikke være 100% tilfredsstilt før et nytt behov gjør seg gjeldene. Maslow antar at de fleste mennesker vil være delvis tilfredsstilt og samtidig delvis ikke-tilfredsstilt på alle behovene, men at graden av tilfredsstillelse vil være mindre hos den enkelte jo lenger opp i hierarkiet man kommer.

Denne teorien er også gjeldene i organisasjonslivet. Behovsteorien er blant de mest refererte og gjennomdiskuterte i organisasjonslitteraturen når det kommer til jobbmotivasjon og belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251).

Teorien blir også kritisert for å være for uklar i sine kategorier og dens hierarkiske struktur. Men den gir oss to viktige innsikter innen organisasjonsverden. Det ene er at personer motiveres til å handle for å tilfredsstille sine behov, og at en person kan ha ulike behov gjennom ulike livsfaser, og at ulike personer kan ha ulike behov. Og det andre er at det er glidende overganger mellom ytre belønninger fra de lavere nivåene i hierarkiet til de indre belønningene til de høyeste nivåene i behovshierarkiet.

2.4.2 McClelland

Innen organisasjonspsykologien har David McClelland utviklet en teori som skiller seg ut fra Maslow sin behovsteori. McClelland hevder at det finnes 3 hovedtyper sentrale menneskelige behov innen arbeidslivet. Han omtaler det som prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov, uten noen hieratisk rangorden. De mest fremtredende kjennetegnene på en person med høyt utviklet prestasjonsbehov er at personen er tiltrukket av situasjoner hvor man har et personlig ansvar for å løse problemer. En person med sterkt kontaktbehov oppleves som en person er avhengig av sosialt nettverk rundt seg. Det som omtales som maktbehov gjør seg synlig hos person som har et ønske om å få gjennomslag for egne ideer og synspunkter. I denne teorien betyr ikke makt nødvendigvis at man vil dominere eller manipulere andre mennesker. Makt forstås i betydningen av å kunne ha innflytelse og kunne påvirke utviklingen i en sak (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Teoriens relevans for prosjektet

Hva som er meningsfylt i gjennomføringen av medarbeidersamtalen kan være knyttet til de grunnleggende behovene som vi mennesker har. Vil behovet for anerkjennelse og hjelp til selvrealisering være viktig i gjennomføringen av samtalen? De underliggende behovskategoriene hos Maslow er også sentrale i arbeidslivet, de fysiologiske behovene i form av lønn og arbeidsbestemmelser, sikkerhetsbehovet i form av arbeidsforhold og det sosiale behovet i form av arbeidsgrupper og medarbeiderorientert ledelse. Hva med de øverste kategoriene i behovshierarkiet?

2.5 Kompetanseutvikling og 10-FAKTOR

Medarbeidersamtalen gir også rom for tilbakemeldinger som går begge veier. En leder har mulighet til å få verdifulle tilbakemeldinger av sine medarbeidere ved å gi rom for respons på lederadferd, relasjon, kommunikasjon og håndtering av ulike situasjoner med mer. Fremtidens arbeidsliv er antydning til å vektlegge egenskaper som dialog- og samarbeidsferdigheter ytterligere. Emosjonell styrke kan bli en viktig kvalitet å inneha. Alle disse ferdighetene har forskning vist at man kan trene og utvikle (Lai, 2015; Steen, 2018).

Linda Lai har utviklet en medarbeiderundersøkelse, kalt 10-FAKTOR. Her skal de 10 faktorene som det er ment å avdekke i denne undersøkelsen kort gjengis. Faktorene (variablene) som er valgt ut er dokumentert viktige og samtidig mulig å utvikle. Undersøkelsen måler dels medarbeiderens oppfatning av viktige faktorer på arbeidsplassen, samt medarbeiders holdninger til jobben de har.

Undersøkelsen er ment å avdekke i hvilken grad følgende faktorer er til stede. *Oppgavemotivasjon* som går på indre motivasjon, *mestringstro* som går på tiltro til egen jobbkompetanse, *selvstendighet* som går på opplevd tillit og autonomi, *bruk av kompetanse* som går på opplevd bruk av den kompetansen du innehar og *mestringsorientert ledelse* som vektlegger ledelse som gjør medarbeiderne sine best mulig ut fra sine forutsetninger.

Rolleklarhet som går på at leder tydelig kommuniserer forventninger til rollen medarbeideren skal fylle, *relevant kompetanseutvikling* som går på mulighetene for å få kompetanseutvikling som er relevant for jobben/oppgaver man gjør, *fleksibilitetsvilje* som går på villighet til å være fleksibel og spesielt i måten man arbeider på, *mestringsklima* som går på å skape en kultur for å samarbeide, lære og gjøre hverandre gode og *nytteorientert motivasjon* som går på ønske om å bidra til andres måloppnåelse, altså den prososiale motivasjonen.

Det er mange sentrale faktorer som avdekkes i denne medarbeiderundersøkelsen. Og det vil kreve mye av leder å følge opp alle disse punktene både på gruppe- og individnivå.

Teoriens relevans for prosjektet

Det vil for både medarbeidere og ledere være sentralt å ha dialog rundt utviklingsområder, på både gruppe og individnivå, i medarbeidersamtalen.

Hvordan vil medarbeidere og ledere vurdere betydningen av utviklingsfokus i medarbeidersamtalene? Vil ledere si noe om sin egen kompetanse med tanke på å skape utvikling hos sine medarbeidere?

2.6 Et historisk tilbakeblikk på medarbeidersamtalen

Går man tilbake til starten av forrige århundre hvor taylorismen stod sentralt, så var arbeiderne bare en brikke i et større maskineri og deres meninger og synspunkter var lite viktig for bedriftseierne. Det var ved Hawthorne-studiene på slutten av 1920-tallet og begynnelsen av 1930-årene at teorien om Human Relations ble gjeldene. Dette ble et gjennombrudd i sosialpsykologien med fokus på arbeideren som menneske (Torvund, 2016). Arbeiderens ved og vel blir gradvis en viktigere del av lederes bevissthet for framgang og suksess i organisasjonen. Det kan se ut som det er her fokuset på mennesket begynte å gro frem.

Mange land i Europa var påvirket av amerikansk tankegang i etterkrigstiden via Marshall-hjelpen. Dette gjaldt også amerikansk ledelses- og organisasjonsfilosofi, og da ble blant annet vurderings- og veiledningssamtalen innført på europeiske arbeidsplasser (Torvund, 2016, s. 14). Disse vurderings- og veiledningssamtalene fikk ikke innpass i det norske næringslivet på dette tidspunktet.

Forskningen til Einar Thorsrud som gjorde seg gjeldene på 60- og 70-tallet i Norge, dannet grunnlaget for utformingen av Arbeidsmiljøloven som stod ferdig i 1977. Trepertssamarbeidet er et grunnleggende fundament, hvor samarbeid, forebygging og medvirkning står sentralt. Medbestemmelse og medvirkning ble nå viktige aspekter i det norske arbeidsliv, men på hvilken måte kom det til uttrykk?

1980-tallet var et erkjennelses tiår og behovet for å få på plass en vurderings- og veiledningssamtale som var tilpasset norske kulturelle særtrekk ble en nødvendighet. Personalkonsulent Knut Jordem fra Norsk Hydro var mannen som gav denne samtalen navnet «medarbeidersamtalen» (Torvund, 2016). At en stor aktør som Hydro erkjenner at det var behov for systematiske samtaler mellom leder og medarbeider fikk raskt ringvirkninger. På slutten av 80-tallet og videre utover 90-tallet ble norsk arbeidsliv utsatt for påvirkning fra både asiatiske og amerikanske ledelsesfilosofier, og det var prestisje å jobbe med ledelse (Torvund,

2016). Bruken av medarbeidersamtalen økte og den ble referatført på papir og arkivert i manuelle arkiv.

Ved dataens inntog på 2000-tallet ble samtalen mer standardisert og digitalisert av enkelte konsulentfirmaer. Ledere var opptatt av målstyring, og medarbeidersamtalen skulle heller bidra til måloppnåelse for sin bedrift. Videre utover i 2010-årene fortsatte arbeidet med ledelsesfaget innenfor norsk arbeidsliv, nye ledelseskonsepter kommer inn og organisasjonspsykologi blir et anerkjent fag (Torvund, 2016). Medarbeidersamtalen fortsetter å eksistere, men det kan se ut som den blir et pliktløp preget av standardiserte skjemaer hos mange bedrifter. Den har symbolverdi for mange, uten at den brukes som det nyttige verktøyet den er ment til å være (Semundseth, 2016).

Medarbeidersamtalen praktiseres i stort omfang i norsk arbeidsliv, men er ikke direkte nedfelt i arbeidsmiljøloven. Men den blir ofte betraktet som en arena for selvbestemmelse og innflytelse som er nedfelt i AML paragraf 4-2. Mange organisasjoner har nedfelt den som en obligatorisk del av personal-oppfølgingen og HMS-arbeidet.

Historiens relevans for prosjektet

Trender i tiden har også preget organisasjonsmiljøet, og påvirker og justerer ledelsesfaget hele veien. Hvilken retning medarbeidersamtalen tar i fremtiden blir spennende å se. Samtalen praktiseres i stort omfang og mangfold i dag, vil ytterlig forskning kunne bidra til å etablere en bedre praksis eller finne en annen form som oppleves mer meningsfull for begge parter?

2.7 Oversikt over tidligere forskning på medarbeidersamtalen

Som nevnt i innledningen så er medarbeidersamtalen et av de mest gjennomforskede temaene innen organisasjonspsykologien (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 143). I dette delkapittelet presenteres hovedtrekkene i forskningen jeg har sett på.

De første studiene ble gjort alt på 1960-tallet. I 1965 foretok Meyer en studie hos General Electrics i USA som skulle måle effekten av medarbeidersamtalen. Da kom det frem at det var uheldig å bringe både lønnsforhandlinger og personlige utviklingsområdet inn i en og samme samtale. Dette fordi en samtale om lønnsforhandlinger bringer frem helt andre følelser hos de ansatte som gjør det vanskelig å snakke om personlige utviklingsområder i den samme samtalen. De beste betingelsene for personlig utvikling er i en åpen og fortrolig samtale (Cederblom, 1982). Det ble også forsket både på hyppighet, format og medarbeiders deltakelse med tanke på agendaen for samtalen. Og på 1980-tallet var man kommet frem til at medarbeidersamtalen ikke burde være en samtale preget er stramme rutiner, men at ledere burde trenes til å skreddersy samtalene for hver enkelt medarbeider (Cederblom, 1982).

I en annen studie på 80-tallet konkluderes det at medarbeideren er mer mottakelig for negative feedback om de får være deltakende i tilbakemeldingene, planleggingen av tiltak og at de føler de blir evaluert på relevante faktorer som har direkte tilknytting til jobben de gjør (Dipboye & Pontbriand, 1981). Disse funnene det refereres til fra 80-tallet er verdt å merkes seg med tanke på hvordan veien gikk videre, og hvor vi er i dag. Utviklingen av samtalen siden 80-tallet har vært at den i mange organisasjoner har blitt strukturert inn i et stramt skjemavelde med fast oppsatte punkter som har vært styrende for samtalsinnhold.

I dag er det bred enighet blant forskerne om at medarbeiderens opplevelse av samtalen er det essensielle for om samtalen har vært nyttig eller ikke (Iqbal et al., 2015). Det at en medarbeiders følte behov er identifisert gjør det lettere for en organisasjon å møte de behovene, og veilede medarbeideren i riktig retning. Det å bli tatt hensyn til og hørt som medarbeider, gjør at man som medarbeider føler seg verdsatt og streber etter å nå sine egne og organisasjonens mål (Iqbal et al., 2015, s. 528). De norske HR-spesialistene Kuvaas og Dysvik har pekt på sentrale faktorer som er avgjørende for å skape tilfredshet med medarbeidersamtalen. De trekker frem deltakelse og involvering i prosessen som vil skape eierskap til målsettingene, gode relasjoner mellom medarbeider og leder, forutsigbarhet,

orden og rettferdighet, og gode vurderinger /evalueringer som medarbeider kjenner seg igjen i, som avgjørende faktorer (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 147).

I oppsummeringen Fletcher gjorde av forskningen som var gjort så langt på starten av 2000-tallet, skriver han at det ikke bare er å utvikle rutiner og prinsipper for medarbeidersamtalen som er viktig. Det er like viktig å lære lederne hvordan man skal gjennomføre medarbeidersamtaler på en suksessfull måte. Det er en mangesidig oppgave og det er viktig å få til samarbeid mellom teoretikere og praktikere samt organisasjonspsykologer i større grad en hittil (Fletcher, 2001). Også i meta-analysen til Shaun Pichler (2012) blir den sosiale sammenhengen av opplevelsen av medarbeidersamtalen fremhevet. Forskningen det refereres til understreker at medarbeiders oppfatning av nytten av medarbeidersamtalen, er avhengig av kvaliteten på relasjonen mellom medarbeider og leder, samt tillit og tilfredshet med leder. Disse faktorene synes å korrelere (Pichler, 2012).

I Norge har Bård Kuvaas har vært ledende når det gjelder forskning på aspekter ved medarbeidersamtalen. Han har gjennomført tre ulike studier.

1. Han har forsket på medarbeiderne som har gjennomført en vellykket medarbeidersamtale, og fant ut at de som var tilfredse med hvordan samtalen var gjennomført hadde mindre behov for å se seg etter en annen jobb (lav turnover intensjon) enn de med en dårlig opplevelse av samtalen (Kuvaas & Dysvik, 2012)
2. I en annen studie har han sett på betydningen av hyppige tilbakemeldinger fra overordnede med tanke på hvordan medarbeideren opplever nytten av medarbeidersamtalen, og hvordan det igjen påvirker jobbytelsen til vedkommende. Resultatet var at jobbytelsen blir høyere dersom du føler nytte av medarbeidersamtalen og mottar hyppige tilbakemeldinger. Det som utpeker seg er at dersom man ikke får hyppige tilbakemeldinger, men likevel opplever at medarbeidersamtalen er nyttig, så vil ikke jobbytelsen øke (Kuvaas, 2010). Så resultatet av denne studien viser at begge deler bør være på plass, for å få mest ut av sine medarbeidere.
3. I en tredje studie har han gjennomført, har han sett på sammenhengen mellom opplevd autonomi og behovet for autonomi. På hvilken måte spiller det noen rolle for jobbytelsen, slik man ser at medarbeiderens indre motivasjon er avgjørende for jobbytelse (Kuvaas, 2010)? En person med lav autonomi har behov for mere

direkte korrigering og veiledning enn en med høy autonomi. Altfor instrumentell korrigering av medarbeidere med høy autonomi virker kontrollerende og mot sin hensikt (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Nytten av at en leder gir hyppige tilbakemeldinger til sine medarbeidere kan omsettes til viktig verdier med tanke på det å ha nær relasjon til sine medarbeidere. Med nære relasjoner kan man gjennomføre individuelle medarbeidersamtaler basert på kunnskapen leder har ervervet gjennom tett kontakt med sine medarbeidere (Kuvaas, 2010). Kuvaas beskriver dette som en vinn vinn-situasjon, og understreker at forskningen hans viser at det ikke finnes belegg for å hevde at det finnes en type standardisert samtale som passer for alle.

Forskningens relevans for prosjektet

Den tidligere forskningen har hatt stor betydning for utformingen av prosjektet mitt og den vil også få betydning for tolkningen og drøftingen av funnene. Jeg vil i drøftingsdelen vise sammenhengene mellom mine funn og tidligere forskning.

2.8 Sammendrag av kapitlet

I dette kapitlet har vi sett at teorien peker på at relasjon er en viktig del av det å utøve lederskap, samt at relasjonelt lederskap kan arte seg på ulike måter.

Betydningen av en god relasjon mellom leder og medarbeider er med på å bygge tillit. Tillitsbaserte relasjoner vil i det lange løp lønne seg, da teori sier at medarbeider med god relasjon til sin leder vil yte bedre og være mer motivert i sitt arbeid. En leder bør ha kjennskap til hva som motiverer sine ansatte, dette for å kunne legge til rette for utvikling og læring.

Teori sier at man som leder kan få medarbeidere som tar mer ansvar for resultater og arbeidsmiljøet om det fokuseres på medarbeiderskap. Den skandinaviske modellen legger til rette for en åpen, uformell dialog mellom ledere og medarbeidere. Noe som får organisasjonsteoretikere til å omtale det som unikt i verdenssammenheng. Den lille maktdistansen mellom ledere og medarbeider fremmer et fruktbart rom hvor feedback kan gå begge veier. Dette skaper en god mulighet for kompetanseutvikling i organisasjonene. Forskning har lenge pekt på faktorer som kan utvikles hos medarbeiderne. 10 av de er samlet i medarbeiderundersøkelsen som Linda Lai har utarbeidet for KS.

I dette kapitlet har vi også sett på hvordan medarbeidersamtalen ble etablert i norsk arbeidsliv etter påvirkning fra utlandet og etableringen av den skandinaviske modellen. Den ble fort gjenstand for måloppnåelse for leders personalpolitikk og fikk en formell og skjematisk struktur. Betydningen av den har det vært forsket på siden tidlig 60-tallet i USA. På 80-tallet ble fremhevet forskningen at ledere samtalen burde skreddersy samtalene for hver enkelt medarbeider. At betydningen av gjennomføringen har vært en viktig faktor for om den oppleves som nyttig eller ei, har blitt påpekt i forskning siden 1960-tallet.

Dette er teorigrunnet for forskningsprosjektet, som ønsker å finne ut hva ledere og medarbeidere opplever som meningsfylt og hvilke faktorer som bidrar til samtalen blir det eller ei. Hvilke forventninger de tror motsatt part har til gjennomføringen og dem selv i samtalen, er også aspekter det skal se på.

3 Metode

Alle undersøkelser/forskningsprosjekt har et felles grunnlag i å utvikle kunnskap om virkeligheten. I de aller fleste undersøkelser finner vi en blanding av 3 type hensikter og kunnskaper, nemlig beskrivelse, forklaring og prediksjon. Disse 3 formene for kunnskap bygger på hverandre (Jacobsen, 2015, s. 15). Forskningens hensikt er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å få til dette må forskeren ha en strategi for hvordan gå frem.

Denne strategien er det vi omtaler som metode, og sier noe igjen om hvordan man tilnærmer seg og forsøker å «avdekke» virkeligheten. Det er 4 hovedsteg i gjennomføringen av et forskningsprosjekt.

- Utvikle problemstilling
- Valg av undersøkelsesopplegg og metode
- Måter å samle inn data på
- Analyse og tolkning av dataene (Jacobsen, 2015, s. 16)

Det er viktig at undersøkelsen er gjennomført på en pålitelig og troverdig måte. Man må ønske å fremskaffe resultater som er relevante og viktige, og som er til å stole på. Det er viktig å minne seg selv om at det ikke finnes noen perfekt forskningsprosess. Alle prosesser vil ha feil, svakheter og manglende presisjon. Som en god forsker skal man være kjent med ulike forskningsmetoder og dets svakheter, slik at man kan gjøre rede for valgene som gjøres underveis og påpeke hva man da eventuelt utelukker eller må se bort ifra (Jacobsen, 2015).

Kort om innholdet i kapittelet

I dette kapittelet skal prosessen rundt utformingen av forskningsprosjektet bli omtalt. Først vil valg av metode, problemstilling og forskningsspørsmål, bli presentert deretter gjøres det rede for hvordan utvalget av informanter til forskningen ble innhentet. Gjennomføringen av piloteringen av intervju og forskningsintervjuene blir beskrevet, og transkriberingsprosessen og analysemetode blir omtalt. Avslutningsvis vil studiens kvalitet bli drøftet, ved å omtale reliabilitet, validitet, objektivitet og litt om forsknings etiske betraktninger.

3.1 Utvikling av problemstilling

Da fokusområdet, innenfor tematikken medarbeidersamtale, ble klart for meg, startet en lang prosess rundt det å finne en riktig problemstilling, og dertil avgjøre hvilken metode som ville være mest hensiktsmessig. Det ble brukt mye tid på å se på fordelene og ulempene ved å bruke kvalitativ eller kvantitativ metode. Det ble prøvde ut ulike problemstillinger, og det tok tid å operasjonalisere prosjektet. Jeg satte opp en rekke problemanalyser (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016) underveis.

For lettere å kunne avgjøre hva studien skulle si noe om, ble det satt opp hva de ulike undersøkelsene, kvalitativ og kvantitativ, kunne gi av data. I begynnelsen var fokuset å kvantitativt måle hvilke faktorer medarbeidere mente var mest avgjørende for opplevelsen av samtalen. Et utkast til spørreskjema ble utarbeidet.

Deretter ble en problemstilling som krevde en kvalitativ tilnærming utarbeidet. Til den ble det laget et utkast til en intervjuguide. Dette fikk meg til å innse at det var den rike informasjonen jeg var ute etter. Det var viktigere å få innsikt i begrunnelsene for hvorfor de ulike faktorene spilte noen rolle, enn å kunne måle hvor mange som mente disse faktorene var viktige. Og hva de oppfattet som meningsfylt i gjennomføringen av samtaler, var også viktig å få tak i. Ved å velge kvantitativ metode ville man jo ikke vite noe om deres erfaringsgrunnlag eller begrunnelser bak svarene ville bli samlet inn. Avgjørelsen laet på at det var det å gå i dybden som var retningen for forskningsprosjektet. Det er essensielt å ha med både ledere og medarbeidere, da det i en samtale er 2 parter og 2 perspektiv. Et forskningsprosjekt hvor begge perspektivene kommer frem har et stratifisert utvalg.

På tidspunktet da søknaden til NSD skulle inn (september 18) lød problemstillingen min som følger: Hva mener ledere og medarbeidere at hemmer og fremmer meningsfylte medarbeidersamtaler? Den ble justert litt i etterkant av det.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene ble til slutt:

«Hvilke opplevelser og forventninger har ledere og medarbeidere til meningsfulle medarbeidersamtaler?»

- 1. Hvordan opplever ledere og medarbeidere meningsfulle medarbeidersamtaler?**
- 2. Hvilke faktorer opplever ledere og medarbeidere som avgjørende for hvordan samtalen blir?**
- 3. Hvilke forventninger tror både ledere og medarbeidere at den andre parten har til medarbeidersamtalen?**

3.2 Valg av undersøkelsesopplegg og metode

Problemstillingen min skal undersøkes gjennom kvalitativ metode eller også kalt fortolkningsbasert metode (Jacobsen, 2015). En forskningsmetode sier også noe hva slags ontologi og epistemologi man forholder seg til. Ontologi sier noe om hvordan man forholder seg til virkeligheten, og epistemologi om hvordan man forholder seg til læren om kunnskap. Ved å velge fortolkningsbasert metode, forholder man seg til en dynamisk og menneskeskapt virkelighet, og en forståelse av at kunnskap er lokal og unik. Kvalitativ data brukes når tematikk er for kompleks til å reduseres til tall, og informasjonen samles inn i form av ord for å sikre nyanserikdom. Ved å velge kvalitativ metode har man også indirekte valgt induktiv metode som betyr at man forsøker å gå fra empiri til teori. Dette krever at man som forsker må ha et så åpent sinn som overhode mulig når man skal samle inn data. Ved induktiv metode bør all teori være fundert i virkeligheten. Den mest pragmatiske tilnærmingen til induktiv eller deduktiv metode er abduksjon, som er en vekselvirkning mellom teori og empiri.

Denne kvalitative studien har en fenomenologisk tilnærming. Dette fordi den skal utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av at fenomen. Denne metoden brukes til å studere verden slik folk oppfatter den, og har til hensikt å gi beskrivelser av respondentenes egne perspektiv, opplevelser og forståelseshorisont. Det er at man som forsker er bevisst på at et fenomen oppleves individuelt ut fra hver persons interesser, bakgrunn og forståelse

(Johannessen et al., 2016).

Forskningsprosjektet har en holistisk tilnærming da fenomenet som skal studeres i aller høyeste grad skjer i en setting hvor man påvirkes av andre. Det er viktig at man som forsker klarer å holde en distanse til det som skal studeres, slik at egne antakelser eller følelser holdes utenfor. Samtidig som det er viktig å være til stede med sitt nærvær, og vise at man har evnen til å sette seg inn i situasjonen som beskrives. En slik nærhet åpner opp for empati og forståelse (Jacobsen, 2015, s. 24).

3.3 Måter å samle inn data på

Avgjørelsen var enkel på at det var forskningsintervju som skulle brukes for å samle inn data, da det kvalitative perspektivet var satt. En- til-en-intervju brukes når man ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informantenes forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen.

Fordelen med denne metoden er at den egner seg for komplekse temaer. Forskeren får en unik mulighet til å få tak i opplevelser som er viktige for respondenten ved at det er samhandling mellom forsker og respondent. På denne måten kan forsker få verdifull innsikt i elementer som kommer frem ved å be respondenten å utdype det. Forsker får også mulighet til å observere andre non-verbale faktorer i intervjusituasjonen. Gjennomføringen krever lite utstyr utover opptaksutstyr, og prosessen kan gjennomføres ved de samtale- og kommunikasjonsferdighetene forskeren besitter (Liamputtong, 2013). Ulempene og begrensningene med denne metoden er at det er veldig tidkrevende, både i innhenting, transkribering og analyse av dataene. Gode kvalitetsintervju krever erfaring. Det er en utfordring å få ut rike data på det man etterspør, og det kan være krevende og utmattende for forsker å gjennomføre intervjuene.

Det ble vurdert og reflektert en del rundt om fokusgrupper kunne være en hensiktsmessig måte å gjøre datainnsamlingen på. Konklusjonen landet på at det ikke passet for prosjektet og tiden som var til rådighet for å gjennomføre intervjuene.

det. Som nyansatt i fylkeskommunen høsten 2018 og studier på deltid, måtte prosjektet være gjennomførbart om det skulle fullføres på normert tid.

3.4 Forskningsspørsmål og intervjuguide

For å kunne besvare problemstillingen ble det utarbeidet 3 forskningsspørsmål. De danner fundamentet til å si noe om opplevelsen av meningsfullhet, hvilke faktorer som bidrar til det og hvilke forventninger de tror den andre parten har til en selv i gjennomføringen. I dette delkapittelet skal forskningsspørsmålene omtales, og det skal utdypes hvordan spørsmålene i intervjuguiden ble utformet. Hvert av forskningsspørsmålene ble avledet til to eller flere spørsmål i intervjuguiden som ble brukt i gjennomføringen av forskningsintervjuene med semistrukturert struktur (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2016; Merriam, 2016). Intervjuguiden i sin helhet finnes som vedlegg 1 til avhandlingen min.

3.4.1 Forskningsspørsmål 1

Hvordan opplever ledere og medarbeidere meningsfylte medarbeidersamtaler?

Med dette forskningsspørsmålet vil jeg forsøke å finne ut hva medarbeidere og ledere tenker på når de hører ordet medarbeidersamtale. Hva er de de legger i begrepet og hva er det første de tenker på når de hører ordet? Det er også hensiktsmessig å be de fortelle om hvordan samtalen gjennomføres hos dem.

Dette fordi jeg som forsker da får innsikt i hvilken praksis rundt samtalen de sist har erfaring med, og også fordi det er et spørsmål som får respondenten inn i tankegangen rundt tematikken jeg ønsker å vite noe mer om.

Det blir på den måten enklere for dem i neste runde å sette ord på hva de opplever som meningsfylt i gjennomføringen av den, og begrunne hvorfor det er viktig for dem, etter at de har hatt en myk start med å fortelle om praksisen hos dem. Å sette ord på hva som ikke gir mening i gjennomføringen av den, er det er også viktig at de får sagt noe om. Det er sentralt å få begge perspektivene, både hva er meningsfylt og hva er ikke, for å få essensen i hvilket utbytte de håper å få ut av det å bruke tid på samtalen. Meningene om hyppighet av samtaler ønsket jeg også å vite om. Da det er en del av hele opplevelsen rundt fenomenet

medarbeidersamtale. Nedenfor følger de 5 intervju spørsmålene som ble laget for å belyse forskningsspørsmål 1.

1. Hva tenker du på når du hører ordet medarbeidersamtale, kom gjerne med eksempler?
2. Kan du fortelle hvordan det foregår hos dere?
3. Kan du gi eksempler på hva en meningsfylt medarbeidersamtale er for deg? Hva ønsker du at skal komme ut av dem, og begrunn hvorfor det er viktig for deg?
4. Hva kjennetegner medarbeidersamtaler som ikke har vært meningsfulle for deg? Begrunn svaret ditt.
5. Hvor ofte synes du at medarbeidersamtaler skal gjennomføres?

3.4.2 Forskningsspørsmål 2

Hvilke faktorer opplever ledere og medarbeidere som avgjørende for hvordan samtalen blir?

Dette forskningsspørsmålet er ment til å avdekke hvilke faktorer ledere og medarbeider mener er avgjørende for hvordan samtalen blir. Tidligere forskning har sagt at opplevelsen av medarbeidersamtalen er avhengig av gjennomføringen av den (Pichler, 2012). Hva vil ledere og medarbeidere si her, og vil faktorene de trekker frem være sammenfallende eller sprikende? For å belyse hvilke faktorer de opplever som avgjørende deler jeg det inn i to perspektiver, hva de opplever er avgjørende faktorer og hvilke faktorer som har vært fremtredende i de gode samtalen de har deltatt i. Dette gav meg 2 intervju spørsmål til forskningsspørsmål 2.

1. Hvilke faktorer opplever (tror) du er viktig med tanke på hvordan medarbeidersamtalen oppfattes?
2. Hvilke faktorer har vært fremtredende i de gode medarbeidersamtalene du selv har deltatt i?

3.4.3 Forskningsspørsmål 3

Hvilke forventninger tror ledere og medarbeidere at den andre parten har til medarbeidersamtalen?

I gjennomføringen av en medarbeidersamtale ligger det noen forventninger.

Hvilke forventninger tror de at den andre parten har i gjennomføringen av den?

Både når det gjelder innhold og utbytte, men også hvilke forventninger man føler at ligger på en selv fra den andre parten i gjennomføringen av samtalen. Det er spennende å se om det ligger noe i spennet mellom forventningene til ledere og medarbeidere. Til forskningsspørsmål 3 ble det utarbeidet 2 intervju spørsmål som er satt opp under.

1. Sett deg inn i rollen som din leder/medarbeider. Hva tenker du din leder/medarbeider forventer å få ut av medarbeidersamtalen som leder/medarbeider?
2. Sett deg inn i rollen som din leder/medarbeider. Hva tror du din leder/medarbeider forventer av deg i medarbeidersamtalen?

Det ble totalt 9 spørsmål i intervjuguiden.

3.5 NSD-søknad

Søknaden til NSD (Norsk senter for forskningsdata) ble sendt inn 05.10.2018.

Alle forskningsprosjekter hvor dataene samles inn gjennom lydopptak må godkjennes av NSD, før datainnsamlingen kan gå i gang. Til søknaden må det også utarbeides et informasjons- og samtykkeskriv. I etterkant av at søknaden har blitt godkjent, bruker man dette skrivet i rekrutteringen av informanter. NSD-søknaden etterspør også hvilke persondataopplysninger som skal samles inn. Og du må gjøre rede for hvilke medier du skal bruke for å samle inn dataene og hvordan de innsamlede dataene skal lagres og sikres anonym behandling.

Samtykkeskjemaet mitt ligger som vedlegg 2 til avhandlingen min.

Søknaden min var ferdig behandlet og godkjent av NSD alt 18.10.2018. Det var særdeles raskt behandling av søknaden. Det er trolig fordi det ikke er store etiske dilemmaer som var knyttet til vurderingen av søknaden, da tematikken var ikke å regnes som sensitiv. Bekreftelse på ferdigvurdert søknad er vedlegg 3.

3.6 Forskningens design

Det er mange brikker som skal settes sammen for å få et godt design av et forskningsprosjekt som er gjennomførbart. Det er ikke nok med en problemstilling som er forskbar og tilhørende metode. Det er av betydning at prosjektet oppfyller visse kvalitetskrav, og at det er godt planlagt både i forhold til tiden man har til rådighet og hvor og hvordan man skal innhente det empiriske materialet.

I dette delkapittelet skal det sies noe om designet av forskningsprosjektet.

3.6.1 Tidsplan

Det ble tidlig satt opp en tidsplan for arbeidet.

Tidsperiode	Arbeid og fokusområder
Sept-okt 18	<ul style="list-style-type: none">• Sende inn godkjenning NSD.• Finpussing av intervjuguide• Rekruttere informanter til forskningsintervju /Sende ut samtykkeskjemaer m.m.• Gjennomføre pilotintervju
Nov- des. 18	<ul style="list-style-type: none">• Innhente data og transkribere• Analysere data
Jan 18	<ul style="list-style-type: none">• Analysere og systematisere funnene
Feb. 19	<ul style="list-style-type: none">• Skrive og drøfte funnene mine opp imot teori
Mars – april 19	<ul style="list-style-type: none">• Skriveprosess og finpussing
Mai 2019	<ul style="list-style-type: none">• Innlevering av Masteroppgave

Det var til stor hjelp å ha denne planen å forholde seg til. Det gav hele prosjektet en struktur, som var en nødvendighet da masterprosjektet kommer ved siden av 100% jobb. Det er av stor betydning at man setter opp en realistisk tidsplan. Ting tar som regel alltid lenger tid en man tror, så det er lurt å ha de store hovedoppgavene fordelt utover i tid, slik at det ikke bygges opp for mye stress rundt det å ikke klare å følge tidsplanen. I desember var jeg litt redd for at mitt tidskjema skulle sprekke, da det så mørkt ut å få intervjuet alle informantene. Det løste seg, slik at i romjulen var analysen av materialet i gang.

3.6.2 Pilotintervju

I metodelitteraturen finner man anbefalinger om å foreta et eller flere pilotintervju. Det er en nyttig erfaring for forskeren å øve seg på

intervjusituasjonen og på håndtering av ulike svar. Og ikke minst få sjekket ut om dine teknikker og spørsmål gir deg svar på dine spørsmål (Johannessen et al., 2016, s. 155).

Etter intervjuguiden ble ferdigstilt i høstferien (uke 40) i 2018, ble to pilotintervju foretatt, henholdsvis 2. og 3. oktober med bekjente med relevant erfaring. En har jobbet innen salg i mange år og som har vært tett fulgt opp av sine ledere med jevnlig medarbeidersamtaler, og den andre har jobbet en årrekke som salgsleder i det private. Det var spennende å se hvordan spørsmålene fungerte og hvor mye tid som gikk med i gjennomføringen. Begges umiddelbare respons var at spørsmålene var veldig presise og gode, og fikk frem viktige aspekter av samtalen. Intervjuet tok 35 minutter med selgeren og 20 minutter med lederen.

Etter å ha gjennomført de to pilotintervjuene var tilfredsheten stor.

Forskningsprosjektets form var meislet ut, det virket presist og forskbart. Det ble gjort en liten justering i intervjuguiden, da det ble lagt inn et spørsmål om hva som kjennetegner medarbeidersamtaler som ikke er meningsfylte for respondenten. Denne justeringen måtte gjøres for å få mer direkte svar på hva som ikke oppleves som meningsfylt. Antagelsene om at det ville komme indirekte frem ved å snakke om hva som var meningsfylt, slo feil. Det var viktig å få respondentene til å uttrykke hva som ikke er meningsfylt også. Det ville være galt som forsker å tolke at alt som ikke var nevnt som meningsfylt, er å betrakte som ikke meningsfylt for respondenten. Nyansene i mellom hva som er meningsfylt og ikke meningsfylt er det viktig at respondentene får muligheten til å si noe om, slik at forskeren ikke trekker feil slutninger. Etter den justeringen var spørsmålene presise nok til å få svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene for prosjektet.

3.6.3 Utvalg

Det var naturlig å hente informantene fra kommunal sektor etter lang fartstid innen kommunesektoren selv. Kommunens to store samfunnsoppgaver er å ta vare på unge og eldre. Dette er to sentrale oppgaver, samt to store arbeidsplasser i et kommuneperspektiv. Valget landet derfor på å hente informanter fra både skole og helse.

Informantene ble hentet fra er middels stor kommune. Skolene scorer høyt på nasjonale prøver og grunnskolestatistikken. Kommunen har også satset stort innen eldreomsorgen med nytt flott helsebygg for de eldre, som ansees å være av de mest moderne i området. Kommunen bruker medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. Kommunen har utarbeidet en mal for gjennomføring av medarbeidersamtalen i kommunen som støtte for lederne. Det ligger en forventning fra kommunens ledelse om at 10-faktor følges opp på arbeidsplassene og at medarbeidersamtaler gjennomføres/tilbys.

Jeg ønsket et målrettet stratifisert utvalg til prosjektet mitt (Patton, 2002). Et stratifisert utvalg betyr at utvalget består av to ulike lag, etter ordet stratum som er hentet fra geologien som betyr lag som har bestemte kjennetegn (Johannessen et al., 2016, s. 245). Mine to lag eller grupper er ledere og medarbeidere, som igjen er delt inn i to nye lag, helse og skole. Og jeg velger en proporsjonal stratifisering. Det betyr at man henter ut det samme antallet personer fra hver gruppe.

Det var ønskelig å ha ledere og medarbeidere av begge kjønn innenfor begge sektorene. Men det var ikke satt opp som et eget kriterium for utvalget. Det var viktigere å få ledere og medarbeidere i samhandling med hverandre med i undersøkelsen, enn å ha begge kjønn fra alle kategoriene representert.

3.6.4 Informanter

Det ble først tatt kontakt med to skoler i forskningskommunen hvor det fantes både mannlige og kvinnelige ledere. Jeg fikk umiddelbart svar på mailen fra den ene skolen om at de ikke ønsket å delta grunnet underbemanning på ledersiden. Rektor på den andre skolen, takket også pent nei.

Da tok jeg kontakt med en annen skole i kommunen som jeg visste bare hadde kvinnelige ledere. Der var responsen umiddelbar positiv. Jeg avtalte et møte med ledelsen hvor jeg fortalte kort hva forskningsprosjektet mitt gikk ut på, og hvordan utvelgelse av informanter blant medarbeiderne skulle foregå. På ledersiden ønsket jeg intervju med 2 av lederne. På medarbeidersiden ønsket jeg en mann og en kvinne som hadde jobbet hos de i minst 2 år og som hadde vært i

arbeidslivet i minst 5 år. Arbeidserfaring var viktig for å ha nok opplevelser med medarbeidersamtalen som konsept. Det var også av betydning at de hadde deltatt i gjennomføringen av medarbeidersamtale på denne arbeidsplassen. Med de kriteriene gikk ledelsen ut med forespørsel om hvem som ville delta til de som oppfylte kriteriene.

Da navnene på informanter ble oversendt meg ble mail med informasjons- og samtykkeskriv sendt ut. Intervjuene på skolen med både medarbeidere og ledere ble gjennomført i løpet av november 2018.

Informanter fra helse ble rekruttert ved å ringe en avdelingsleder på det nye aldershjemmet i kommunen. Hun var umiddelbart interessert i prosjektet og skulle ta det med i ledermøtet og få avklart om hun og en annen avdelingsleder fikk lov å delta. Hun hadde nylig tatt en master innen ledelse selv og var opptatt av at det var viktig å stille opp for andre masterstudenters prosjekter. En mail som inneholdt en kort presentasjon av meg selv og prosjektet, samt informasjons- og samtykkeskjemaet ble oversendt. Og etter et par uker kom svaret om at etatsleder hadde godkjent deltakelse i prosjektet, og at en av de mannlige avdelingslederne også ønsket å delta. Begge avdelingslederne hadde også hver sin medarbeider som kunne være med i prosjektet. Ved siste oppmøte ved aldershjemmet ble intervjuet av den mannlige medarbeideren kansellert. Da ble det på nytt tatt kontakt med avdelingslederen som først ble kontaktet, for å høre om det var flere mannlige medarbeidere innen helse som kunne være aktuelle. Det ordnet seg slik at en mannlig sykepleier ønsket å delta.

Intervjuene på aldershjemmet foregikk i slutten av november og i desember 2018. Det siste intervju ble gjennomført fredag 21. desember. Det var meget tilfredsstillende at de 8 intervjuene ble gjennomført etter den oppsatte tidsplanen. Alle respondentene fikk en liten oppmerksomhet som takk for at de tok seg tid til å delta i prosjektet mitt.

3.6.5 Utvalgets profil

4 ledere (2 fra skole og 2 fra helse) og 4 medarbeider (2 fra skole og 2 fra helse). Kjønnfordelingen innen sektorene og snittalder på ledere og medarbeidere er presentert i tabellen under. Den totale gjennomsnittsalderen på hele utvalget er 41,9 år.

Tabell 2 Kjønnfordeling og gjennomsnittsalder

	Leder	Medarbeider		Skole	Helse
Menn	1	2	Menn	1	2
Kvinner	3	2	Kvinner	3	2
Snittalder	46,3 år	37,5 år	Snittalder	47 år	36,8 år

Tabell 2 viser kjønnfordeling og gjennomsnittsalder i utvalget av ledere og medarbeidere, samt skole og helse.

3.7 Gjennomføring av intervju

Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til den enkelte deltaker. Det ble satt av et skjermet møterom hvor vi kunne sitte uforstyrret i gjennomføringen på både skolen og på aldershjemmet. Gjennomføringen av intervjuene ute på arbeidsplassen gjorde det tidseffektivt for informantene, og for meg som forsker gav det meg en mulighet til å observere litt av arbeidsarenaen deres.

Det ble brukt en digital lydopptaker, Olympus DM 450, til å samle inn dataene. Den ble lånt på Høgskolen i Østfold, og testet ut hjemme før gjennomføring av intervjuene. Lydkvaliteten på opptakene var meget god. For å sikre best mulig opptak var det hensiktsmessig å legge den midt på bordet mellom oss. Som forsker inntok jeg stort sett alltid en plassering på skrå ovenfor informanten. Dette for at intervjuet ikke skulle oppleves som for konfronterende, som ofte kan bli effekten av å sitte rett ovenfor. Det er viktig at samtalen ikke skal oppleves som et avhør (Johannessen et al., 2016; Kvale & Brinkmann, 2011; Patton, 2002).

Alle intervjuene ble startet med, «Hva tenker du på når du hører ordet medarbeidersamtale?» og alle ble avsluttet med «Er det noe mer du vil si om

medarbeidersamtalen som du tenker at ikke har kommet frem gjennom samtalen vår?» Det følte som dette fungerte godt. Det var både en fin start på samtalen om tematikken, samt en fin avrunding, som gav informantene mulighet til å komme med det de hadde på hjertet, om det var noe mer de ønsket å si.

Jeg måtte i en del av intervjuene gå tilbake til tematikk respondenten hadde omtalt i liten grad for å få større klarhet i hva opplevelsene til respondentene virkelig var. Dette opplevdes som en nødvendighet, slik at jeg som forsker ikke skulle tolke mer ut av tingene enn det respondentene virkelig mente og sa. Dette er omtalt i metodelitteraturen som å utdype (Hesse-Biber & Leavy, 2011; Patton, 2002). Av og til måtte jeg også bruke fraser: «Har jeg forstått deg riktig at du sier...?», slik at jeg fikk bekreftet at budskapet ble oppfattet riktig.

Det var stor forskjell på selvsikkerheten som forsker i gjennomføringen av første og siste intervju. Første intervju var innen skole, og kjennskap til feltet gjorde at man ikke trengte like mange oppfølgingsspørsmål for å kunne forstå og tolke betydningen av det som ble sagt. Det var veldig spennende å trå inn på et felt man ikke hadde så mye kjennskap til fra før av, altså helse. Det følte som om man måtte være mer aktiv i oppfølgingen av svarene man fikk. Dette var avgjørende for å få frem meningen og betydningen av svaret som var gitt (Malterud, 2012, s. 123).

Jeg var ute i god tid til alle intervjuene. Dette ble valgt bevisst for å kunne orientere meg og omstille meg i forskermodus før intervjuet skulle foretas. Ved fremmøte på eldresenteret var det og spesielt viktig å kunne ta inn sanseintrykk fra en organisasjon som var ukjent. Selv om det er en fordel å ha kjennskap og kunnskap om feltet man skal forske på, så var det ikke før ankomst på eldresenteret at følelsen av å være en ordentlig forsker inntraff. Man skulle ut og orienter seg i ukjent terreng. Det var virkelig spennende å gjennomføre intervjuene, for her stilte man uten noen for forståelse av hva funnene kunne være, og jeg lyttet og var nysgjerrig på en annen måte enn ved intervjuene i skolen.

3.8 Transkribering

Et tidskrevende og omfattende arbeid som gir deg en unik mulighet til å bli godt kjent med datamaterialet. Det var veldig gøy å gjennomføre intervjuene, det var ikke like lystbetont å transkribere til tross for at det er en nyttig prosess i et avhandlingsarbeid.

Lærerne på skolen ble først intervjuet og deretter var det lederne sin tur. Intervjuene ble planlagt slik at jeg hadde nok tid til å transkribere lydfilen om til tekst før neste intervju fant sted. Det var en veldig god arbeidsmåte. Da det første intervjuet kan oppleves som veldig overveldende, er det viktig å gi seg tid til å transkribere og sammenfatte funnene og evaluere før man går videre.

Etter å ha gjennomført et intervju var jeg ofte så gira på funnene. En god strategi var derfor å høre intervjuet på nytt. Etter å ha lyttet igjennom 1-2 ganger samme kveld, ble et oppsummeringsnotat skrevet (Creswell, 2014, s. 194; Malterud, 2012). Oppsummeringsnotatet inneholdt fire sentrale ting. Det var kort om gjennomføringen, som gikk på praktiske detaljer for selve gjennomføringen. Så var det hovedinntrykket, som var en oppsummering av hva respondenten hadde hatt hovedfokus på innenfor mine 3 forskningsspørsmål. Deretter var det tanker om intervju spørsmålene. Dette punktet var viktig for å reflektere over hvordan spørsmålene i samtalen/ intervjuet hadde fungert, slik at man kunne justere eller være mere bevisst på hvordan spørsmålene ble stilt ved neste gjennomføring. Og et fjerde punkt på oppsummeringen var eventuelt annet fokus som har kommet frem. Der ble helt nye tanker, vinklinger eller særtrekk som kom frem i intervjuet notert ned som det var verdt å merke seg (Creswell, 2014).

Transkriberingen begynte enten samme eller påfølgende dag. Jeg valgte et headset med meget god lyd kvalitet (Bose Quiet Comfort 15) til transkriberingen. Det gav et utmerket lydbilde hvor nyansene i samtalen lett kunne fanges opp, samt at det opplevdes som å være i et vakuum uten forstyrrelser fra omverden. Da transkriberingen av et intervju var ferdig begynte tematiseringen av teksten etter intervju spørsmålene. Jeg brukte fargekoder og markerte i teksten.

De 8 intervju hadde en samlet lengde på 5 timer og 32 minutter. Det blir en gjennomsnittlig intervjulengde på 41,5 minutter. Det korteste intervjuet var på 20 minutter og det lengste var på 57 minutter. Begge var intervju med medarbeidere.

Tabell 3 Intervjulengde

Stilling	Skole	Skole	Helse	Helse	Snitt
Medarbeider	20 min	57 min	30 min	32 min	35 min
Leder	50 min	41 min	47 min	55 min	48 min

Tabell 3 viser intervjulenden (i hele minutter) gjennomført i studien.

Jeg var forberedt på at ledere ville bruke mere tid i gjennomføringen av intervjuet enn medarbeiderne. Dette fordi de selv sitter på flere erfaringer og perspektiver rundt deltakelse i samtalen, både som medarbeider i tidligere yrkesliv og som leder. Det at lederne sitter for ansvaret for gjennomføringen av samtaler, gjør også at de har mer å komme med. De er en aktiv aktør i gjennomføringen av den i alle ledd, planlegging, gjennomføring og oppfølging.

Alt lyd materialet, ble transkribert i sin helhet ord for ord, uten språklig korreksjon. Det betyr at ufullstendige setninger, gjentakelser av enkeltord og pauser er gjengitt nøyaktig slik det var sagt i gjennomføringen av forskningsintervjuet (Liamputtong, 2013; Merriam, 2016). Som forsker har jeg fått et unikt innblikk i mitt datamateriale ved å stå for all transkriberingen selv. Dette gjorde også at analyseprosessen begynte underveis i perioden da innhenting av empiriske materialet fant sted.

3.9 Hvordan analysere?

Det blir foretatt en tematisk analyse av funnene basert på temaene som blir berørt i spørsmålene i intervjuguiden. Jeg lagde meg temaer da jeg begynte å fargekode det transkriberte datamaterialet mitt. Her skal jeg presenterer de ulike temaene jeg analyserte mitt materiale etter.

3.9.1 Kategorisering

Det første intervjuet ble fargekodet på datamaskinen. Deretter fant jeg det mer hensiktsmessig ta utskrift og lese igjennom intervjuet mens jeg satt med

tusjpenner og fargekodet på papiret. Det tok mindre tid og opplevdes som en god strategi. Hver kategori fikk hver sin farge. Tipset om å fargekode fanget jeg opp i metodeundervisningen på Høgskolen i Østfold, da en tidligere masterstudent presenterte hvordan hun hadde gått frem da hun skulle analysere sine data. Dette har jeg også funnet igjen i metodelitteraturen (Creswell, 2014; Jacobsen, 2015).

De 8 tematiske fargekategoriene ble sortert etter de 3 forskningsspørsmålene for studien, som vist i tabell 4.

F1: Hvordan opplever ledere og medarbeidere meningsfylte medarbeidersamtaler?

F2: Hvilke faktorer opplever ledere og medarbeidere som avgjørende for hvordan samtalen blir?

F3: Hvilke forventninger tror ledere og medarbeidere at den motsatte parten har til medarbeidersamtalen?

Tabell 4 Inndeling av tematiske kategorier iht. forskningsspørsmål

F1	T1.	Hvordan gjennomføres medarbeidersamtalen?
	T2.	Hva er forståelsen av hva en medarbeidersamtale er?
	T3.	Hva oppleves som meningsfylte samtaler?
	T4.	Hva oppleves som ikke meningsfylte samtaler?
F2	T5.	Hva tenker partene om hyppighet og oppfølging av medarbeidersamtalene?
	T6.	Hva er avgjørende faktorer for hvordan medarbeidersamtalen oppfattes?
F3	T7.	Hva tror de at den andre parten ønsker som utbytte av samtalen?
	T8.	Hvilke forventninger fra den andre parten kjenner ledere og medarbeider på?

Tabellen viser hvilke tematiske kategorier (T1-T8) som ligger innenfor hvert av forskningsspørsmålene (F1-F3) i undersøkelsen.

3.9.2 Analyseverktøy

For å sammenfatte og systematisere funnene fra undersøkelsen ble «Excel» brukt.

Først ble det laget en samlet oversikt over informantene med den innhentede bakgrunnsinformasjonen. Se vedlegg 4, intervjustøtte, for hvilke data som ble registrert. Oversikten ble brukt til å regne ut snittalder på utvalget, samt snittlengde på intervjuene som var foretatt. Tallene her har blitt presentert tidligere i kapittelet. I den samme tabelloversikt ble hovedinntrykkene av

opplevelsen av medarbeidersamtalen satt inn. Det var hentet fra memoene som var skrevet i etterkant av gjennomføringen av intervjuene.

De tematiske kategoriene ble sammenfattet i hvert sitt regneark. For noe av temaene var det hensiktsmessig å sammenfatte alle de tematiske kategoriene som berørte samme forskningsspørsmål i et ark, mens når det gjaldt andre kategorier var det best å ta en tematisk kategori for seg. Forskeren har en unik mulighet til å sortere funnene innen de ulike tematikkene ved å bruke regneark. Man kan da ved et enkelt tastetrykk kan sortere etter kjønn, arbeidssted eller stilling. Ved å bruke regneark har man også en mulighet til å lage diagrammer for å presentere funn der det kan være hensiktsmessig.

3.9.3 Referanseteknikk

I avhandlingen blir referansestilen norsk APA 6th brukt ved hjelp av referanseverktøyet EndNote X8. Ved sitater fra informantene brukes bokstavkoder for hver informant samt linjenummer i det transkriberte datamaterialet. Bokstavkodene er basert på kodenavnene som har blitt gitt for å bevare anonymiteten til informantene. Linjenummer er tatt med for å lettere kunne finne tilbake i det transkriberte materialet.

3.9.4 Forforståelse av funn

I undersøkelsen er det hentet informanter både fra helse- og skolesektoren.

Analogien til medarbeidersamtalen mellom leder og medarbeider og utviklingssamtalen i skolen mellom elev og lærer ble omtalt i innledningen. Denne sammenligningen gjøres fordi samtalene har mange likhetstrekk i form, fokus og innhold.

Jeg har en forforståelse av at anerkjennelse, utvikling og medvirkning oppleves som er et viktig fokus i en medarbeidersamtale for lærere, da dette er fremtredende i utviklingssamtalene med elever. Behovet for anerkjennelse bekrefter Nornes i mastergradsavhandlingen «Vi ønsker oppmerksomhet» som har forsket på hvorvidt medarbeidersamtalen er viktig for lærere eller ikke

(Nornes, 2008). Behovet for å bli anerkjent og få feedback kan forstås av det faktum at man som lærer står alene med yrkesutøvelsen i klasserommet.

De overnevnte forholdene stemmer godt med mine erfaringer som medarbeider i skolen. Betydningen av å kunne komme med innspill på egen arbeidssituasjon og til ledelsen er også faktorer jeg har verdsatt høyt i gjennomføringen av medarbeidersamtalen.

Når det gjelder forforståelsen av funnene innen helse tror jeg også her at det er viktig med anerkjennelse fra sin leder. Og jeg tror jeg vil kunne finne relasjon mellom leder og medarbeider som en avgjørende faktor for hvordan samtalen oppfattes. Samhandling med hverandre synes å utgjøre en større del av det å få jobben sin gjort innen helse enn i skole. Derfor tror jeg det er viktig å ta opp tematikk rundt det å samhandle med andre mennesker i medarbeidersamtalen. Og at det er noe som oppleves som meningsfylt for både ledere og medarbeidere.

3.10 Kvalitetsindikatorer

En forskningsstudie kan evalueres og vurderes etter visse kvalitetsindikatorer. Her skal det gjøres greie for studiens reliabilitet, validitet, objektivitet og de etiske betraktningene som ble foretatt. En viktig faktor i gjennomføringen av en kvalitativ studie er å grundig gjøre rede for alle faser i gjennomføringen av forskningsprosjektet (Jacobsen, 2015; Silverman, 2010).

3.10.1 Reliabilitet

Det er mange faktorer som påvirker påliteligheten til en kvalitativ studie. Dette fordi det er ingen fast strukturert innsamlingsteknikk slik som ved et spørreskjema i en kvantitativ studie. Det er samtalen som styrer datainnsamlingen, og den er avhengig av forskers erfaring, ferdigheter og kompetanse. Det som også kjennetegner en kvalitativ studie er at den kan umulig dupliseres av en annen forsker. Dette fordi man som forsker bruker seg selv som instrument, og enhver kvalitativ forskning vil være preget av erfaringsbakgrunnen til forskeren da dataene skal tolkes og analyseres (Johannessen et al., 2016, s. 232). Derfor blir det problematisk å duplisere forskningen. For å styrke påliteligheten i til studien

gjøres det grundig rede for hele prosessen. Det vil da gi leseren større innblikk i vurderingene og betraktningen som er tatt og gjort underveis. Det er viktig å være ydmyk for hva funnene viser og gir grunnlag å si noe om som forsker. Da man bare har snakket med 4 medarbeidere og 4 ledere, gir det lite grunnlag for å generalisere funnene. Man kan si noe om en trend eller tendens ved det innsamlede datamaterialet.

En annen viktig betraktning med tanke på reliabiliteten er hvorvidt respondentene snakker sant. Er det grunn til å tro at de ikke vil gjøre det? Tematikken er å betrakte som lite sensitiv og det er liten grunn til å tro at man som medarbeider eller leder ikke skal legge sine oppriktige opplevelser og betraktninger på bordet i gjennomføringen av intervjuet. Som leder er det kanskje mer politisk ukorrekt å si at man opplever medarbeidersamtalen som lite meningsfylt, da det kan gi et inntrykk at samtaler med sine medarbeidere er lite prioritert. I gjennomføringen av intervjuene opplevdes det som at lederne var konstruktive i sine tilbakemeldinger når det gjaldt måter å være i samspill med sine medarbeidere på. Man kan også stille seg spørsmålet om andre hadde sagt det samme, og her kommer bransje-aspektet inn. I hvilken grad ville andre medarbeidere og ledere sagt det samme som de som er med i undersøkelsen?

3.10.2 Validitet

Når det kommer til validitet er det studiens troverdighet det er snakk om. I kvalitative studier dreier det seg om man faktisk måler det man tror man måler, også omtalt som intern validitet (Johannessen et al., 2016). Pilotintervjuene gav meg også en sjekk på om jeg fikk svar på det undersøkelsen min skal si noe om. Det var en lang prosess å utarbeide intervjuguiden. Det var viktig at intervju spørsmålene var gode, og at de kunne gi svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen. «Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 232)». Det er en styrke at man som forsker kjenner feltet man forsker på. Erfaring innen skole gir meg en tolkningsnøkkel i analysen av funnene. I gjennomføringen av forskningsintervjuene innen helse ble det som nevnt tidligere et større behov å få informantene til å utdype bedre. Det var spesielt når de skulle komme med ulike eksempler og tok utgangspunkt i settinger og kontekster det var vanskelig å

relatere seg til, at dette ble gjeldene. Dette var en spennende observasjon for meg som forsker. Og som understreker betydningen av at forskeren har kjennskap til feltet det forskes på. For å styrke troverdigheten i studien kan man velge å tilbakeføre resultatene til informantene for å få bekreftet resultatene.

Det snakkes også om studiens eksterne validitet eller også omtalt som studienes overførbarhet. Dette dreier seg om i hvilken grad studien kan overføres til andre lignende felt (Johannessen et al., 2016, s. 233; Merriam, 2016) Vil funnene innen skole og helse i en kommune kunne overføres til medarbeidersamtaler gjennomført i andre offentlige eller private organisasjoner? Det var det som var tanken med studien, at den skulle være universell og ikke profesjon eller fagspesifikk. Da fenomenet som studeres har stor og universell utbredelse i arbeidslivet. Utvalget av informanter i en mastergradsavhandling er nødt til å begrense seg til et moderat antall, på grunn av studienes omfang og tiden man har til rådighet. Problemstilling, forskningsspørsmål og intervjuguide i dette prosjektet er laget så de kan passe inn i en hvilken som helst organisasjon. Av den grunn vurderes kvaliteten på det empiriske materialet som god.

Styrken ved min studie er at jeg har fått intervjuet ledere og medarbeider på samme arbeidssted. Svakheten er at jeg ikke har mange nok med i undersøkelsen min, og at ikke metningspunktet er nådd på alle områder av studien.

Det å overlate utvelgelsen av medarbeider til leder, kan det stilles spørsmåltegn ved. Det har blitt understreket at det er mangfoldet av opplevelser av samtalen det ønskes å belyse i denne studien og at den ikke handler om medarbeiders vurdering av leders evne til å gjennomføre samtalen. Ved å se på respondentenes svar ser det ikke ut som lederen har håndplukket medarbeidere som deler samme oppfatning og syn på medarbeidersamtalen som dem selv. Dette betraktes som god vurderingsevne hos lederne som har deltatt i undersøkelsen.

3.10.3 Objektivitet

Som forsker i en kvalitativ studie er det forventet at man kommer med et unikt perspektiv inn i studien man gjennomfører (Johannessen et al., 2016). Det er viktig at dette perspektiv kommer fra funnene i studiene og ikke er basert på

forskerens subjektive oppfatning. Om man viser til studier som har kommet frem til lignende funn, så vil det kunne underbygge objektiviteten for ens egen studie. Det er også viktig at man som forsker er selvkritisk. Å være ærlig og beskrivende gjennom hele forskningsprosessen, og tørre å si hva som kan ha påvirket fortolkningsprosessen er alltid en fordel (Johannessen et al., 2016, s. 234). Mitt brennende engasjement for tematikken har utfordret evnen min til å være objektiv og ikke forutinntatt. Forforståelse vil kunne prege tolkningen noe. Det å forholde seg til tematikken som en klok og fornuftig forsker har vært en modningsprosess for meg, og det oppleves som jeg har funnet en god balanse. Det er viktig å være bevisst hvilket område man som forsker har grunnlag til å uttale seg om, hva vil studien gi svar på og hva vil den ikke kunne gi svar på.

3.10.4 Etikk

Som forsker må man ta noen etiske hensyn i betraktning, når det gjelder gjennomføring av forskningsprosjektet. Det være seg respondentens rett til selvbestemmelse og autonomi. Dette har blitt ivaretatt gjennom samtykkeskjemaet som respondentene har signert, hvor det også fremgår at de når som helst har mulighet til å trekke seg. Man har et stort ansvar for å ivareta informantenes anonymitet. Tematikken som belyses i denne oppgaven reiser ikke for mange etiske dilemmaer utover det å bevare respondentenes anonymitet. Jeg er opptatt av medarbeidernes opplevelser og forventninger i gjennomføringen av medarbeidersamtalen, noe som ikke oppleves som sensitiv informasjon for den menige mann. Så lenge man ikke skal bedømme eller vurdere leder eller medarbeiders evner til å gjennomføre gode samtaler, så blir den innhentede informasjonen relativt lite sensitiv. Kritiske uttalelser og utsagn fra respondentene må ikke kunne spores tilbake, da dette kan skade respondenten. Lederne vet hvilke medarbeidere som har vært med i undersøkelsen fra dem, så derfor er det desto større grunn til å være påpasselig med hvordan sitater fra respondentene blir brukt for å ivareta anonymiteten (Johannessen et al., 2016)

Det er gitt fiktive navn på alle informantene på de transkriberte intervjuene. Koden for dette ligger ikke lagret noe sted, det sitter i hode mitt. Det er enkelt for meg å huske tilbake, da inndelingen av leder, medarbeider, skole, helse gir meg kun 2 respondenter i hver unik kategori.

Den nye personvernlovgivingen i Norge trådte i kraft 20.juni i 2018. GDPR gav noen nye retningslinjer for innsamling og oppbevaring av persondata, og personer som deltar i forskningsprosjektet fikk flere og tydeligere rettigheter. NSD sitt søknadskjema på nettet ble i den forbindelse endret, for å tilfredsstille de nye kravene.

Oppbevaring av innsamlede data er også en del av det etiske fokuset en forsker bør være påpasselig å ivareta. Datamaterialet må slettes etter forskningsperioden er over og avhandlingen er ferdigskrevet og vurdert.(Johannessen et al., 2016) Dette for å sikre at materialet ikke kommer på avveier. Alle lydfilene og de transkriberte intervjuene er lagret med fiktive navn. I søknaden til NSD må man oppgi hvordan man skal oppbevare datamaterialet og innen hvilken dato man skal slette materialet. I søknaden står det at materialet skal oppbevares frem til desember 2019. Dette var for å sikre besittelse av materialet frem til en eventuelt utsatt innlevering, noe som ikke blir aktuelt. Etter sensur er ferdigstilt vil alle lydfilene og de transkriberte intervjuene bli slettet. Lydfilene på den digitale opptakeren fra Høgskolen i Østfold ble slettet før innlevering av utstyret.

3.11 Refleksjoner knyttet til metode

Når man har gjennomført et prosjekt, så er tiden inne for å evaluere og reflektere. Å se tilbake på det året som har gått, siden min forskningside lå i støpeskjeen og frem til i dag hvor mitt ferdige produkt foreligger, så kommer det opp noen tanker. Styrken til prosjektet er at det oppleves som gjennomtenkt og ikke noe hastverksarbeid. Tidsplanen har vært av stor betydning for å holde progresjonen opp og i et tempo som har opplevdes som overkommelig. Det er fint at den var på plass tidlig i prosessen. Jeg er tilfreds med valget av kvalitativ metode, det har utfordret meg som forsker på en helt annen måte enn hva en kvantitativ undersøkelse ville har gjort. Det har vært utviklende for meg gjennom å innta forskerrollen. Om noe skulle vært gjort annerledes hadde det vært å intervju flere leder og medarbeidere for å ha et bredere grunnlag for å kunne si noe om hva funnene viser. Det har vært utfordrende å fokusere både på hva som er meningsfylt med medarbeidersamtalen og faktorene som er avgjørende for

hvordan man oppfatter den. Når informantene snakker om det så glir det over i hverandre og det er vanskelig å skille, det samme skjer når det skal drøftes også.

3.12 Sammendrag av kapitlet

I metodekapitlet har det kvalitative forskningsdesign med fenomenologisk tilnærming blitt beskrevet, hvor datainnsamlingen foregår gjennom semistrukturerte forskningsintervju. Informantene er hentet innen skole og helse i en og samme kommune. Forskningsprosjekt omfatter 4 forskningsintervju med ledere og 4 forskningsintervju med medarbeidere. Alle intervjuene foregikk på arbeidsplassen til informantene.

Ved å stå for all transkriberingen selv fikk jeg som forsker en veldig god oversikt over det innsamlede datamaterialet underveis. Dataene ble tematisk analysert etter temaene i intervjuguiden. Når det gjelder kvaliteten på forskningsprosjekt er det studiens reliabilitet, validitet, objektivitet og forskningsetikk det er snakk om. Her er det mange viktige og sentrale betraktninger som gjør seg gjeldene, både når det gjelder denne studien konkret og når det gjelder kvalitative studiers anerkjente utfordringer og svakhetstrekk. Jeg har måttet begrense antallet respondenter til under 10, som ofte er realiteten ved et kvalitativt prosjekt for en mastergradsavhandling. Reliabiliteten svekkes jo på grunn av det begrensede utvalget. I den forbindelse må man være veldig påpasselig med å sikre respondentenes anonymitet i presentasjonen av funnene. Mitt forskningsprosjekt er godkjent av NSD og følger de nye GDPR retningslinjene for å ivareta respondentenes personvern.

4 Presentasjon av funn

Det er forskningsspørsmålene som i all hovedsak danner den overordnede strukturen for dette kapitlet. Forskningsspørsmålene er utarbeidet for å belyse prosjektets problemstilling: **Hvilke opplevelser og forventninger har ledere og medarbeider til meningsfylte medarbeidersamtaler?** Utdypingen av forskningsspørsmålene vil være av betydning for å kunne besvare forskningens problemstilling til slutt.

I metodekapitlet ble tabellen under presentert. Presentasjonen av funn vil følge de samme tematiske kategoriene funnene er analysert etter, underlagt forskningsspørsmålet tematikker tilhører. De tematiske kategoriene ligger tett opp til spørsmålene i intervjuguiden.

Tabell 4 Inndeling av tematiske kategorier iht. forskningsspørsmål

F1	T1.	Hvordan gjennomføres medarbeidersamtalen?
	T2.	Hva er forståelsen av hva en medarbeidersamtale er?
	T3.	Hva oppleves som meningsfylte samtaler?
	T4.	Hva oppleves som ikke meningsfylte samtaler?
F2	T5.	Hva tenker partene om hyppighet og oppfølging av medarbeidersamtalene?
	T6.	Hva er avgjørende faktorer for hvordan medarbeidersamtalen oppfattes?
F3	T7.	Hva tror de at den andre parten ønsker som utbytte av samtalen?
	T8.	Hvilke forventninger fra den andre parten kjenner ledere og medarbeider på?

Tabellen viser hvilke tematiske kategorier (T1-T8) som ligger innenfor hvert av forskningsspørsmålene (F1-F3) i undersøkelsen.

Det innhentede empiriske materialet i undersøkelsen kommer fra et lite og begrenset utvalg. Selv om dette er en kvalitativ studie og utvalget bare består av 4 ledere og 4 medarbeidere, vil det være hensiktsmessig å presentere funnene ved å bruke diagrammer innenfor mange av tematikkene. Dette gir et tydeligere bilde av likheter og ulikheter mellom de 2 strataene som er med i undersøkelsen. Uttalelser fra informantene vil også tas med for å få et mer sammensatt bilde av tematikkene.

Når man innhenter empirisk materialet vil man oppleve at respondentene kan si en ting i det ene øyeblikket og noen helt annet om den samme tingen på et senere tidspunkt i samtalen. Man vil som forsker oppleve at de opptrer som inkonsekvente når man skal analysere hva som har blitt sagt. Dette er et helt naturlig fenomen ved innhenting av empirisk materialet (Jacobsen, 2015; Merriam, 2016)

Det er verdt å minne om at medarbeiderne som deltar i undersøkelsene har erfaringer fra flere arbeidssteder og med flere ledere lagt bak seg. Så funnene som legges frem danner ikke det korrekte bilde av hvordan forholdet mellom ledere og medarbeidere er på skolen eller helseinstitusjonene som har deltatt i undersøkelsen. Det har heller ikke vært intensjonen med studien. Det må presiseres at det er hovedtrekkene i funnen som har blitt sammenfattet. Det vil alltid være noen ytterkanter, men de elimineres bort i denne sammenheng.

Kort om innhold i kapitlet

I dette kapitlet skal funnene fra forskningen presenteres. De underlagte tematiske kategoriene og funnene her blir presentert for hvert forskningsspørsmål jmf. tabell 4. Noen kryssfunn som har kommet frem ved sammenligninger på kryss av de tematiske kategoriene blir presentert til slutt. Drøfting av funnene vil bli gjort i neste kapittel.

4.1 Bakgrunnsinformasjon

I intervjuene ble det spurt om hvordan medarbeidersamtalen foregår på de 2 ulike arbeidsplassene informantene er hentet fra. Dette intervju spørsmålet er å betrakte som relevant bakgrunnsinformasjon, for å skape en forståelse av hva slags medarbeidersamtaler informantene siste hadde erfaring med, og hvilke rammebetingelser de refererer til.

4.1.1 Hvordan gjennomføres medarbeidersamtalen?

Respondentene i undersøkelsen er hentet fra samme kommune. Det betyr igjen at lederne er underlagt de samme kommunale føringene når det gjelder personalpolitikk. Det er stort samsvar mellom leder og medarbeiders beskrivelse av hvordan medarbeidersamtalen gjennomføres. Innen skole bruker de skolevandring i tillegg til medarbeidersamtalen, som et ledd i utviklingen av lærerne. Og oppfølgingen av det tas umiddelbart i etterkant av observasjonene som lederne gjør i klasserommet. Om det er nødvendig og naturlig følges videre opp i medarbeidersamtalen.

Gjennomføringen av samtalen beskrives, både av ledere og medarbeidere, som en planlagt samtale som det inviteres til 2-3 uker i forveien. Invitasjonen kommer gjerne via «Outlook», lagt på et tidsrom hvor lederen oppfatter at medarbeideren har tid til å gjennomføre den. Agendaen for samtalen er gjort kjent for medarbeideren i forkant av gjennomføringen, og det ligger en forventning om at man som leder og medarbeider stiller forberedt. Leder har forberedt relevante fokusområdet i henhold til arbeidsplassens satsningsområder. I agendaen ligger det rom for innspill fra medarbeideren om tematikk som er viktig for den enkelte. Innen helse poengterer både ledere og medarbeidere at den gjennomføres på et annet skjermet nøytralt sted, utenfor lederens kontor. En av lederne sier «...men et nøytralt rom tror jeg får frem en bedre samtale uansett.....(E38).»

Medarbeidersamtalen er referert til som et fenomen som har et årlig intervall eller sjeldnere blant informantene i undersøkelsen.

4.2 Forskningsspørsmål 1

Hvordan opplever ledere og medarbeidere meningsfylte medarbeidersamtaler?

Det er 3 tematiske kategorier eller intervju spørsmål som belyser forskningsspørsmål 1. Det er følgende: 1. Forståelsen av hva medarbeidersamtaler er. 2. Hva oppleves som meningsfylte samtaler? 3. Hva oppleves som ikke meningsfylte samtaler? De blir først presentert samlet i tabellen under. Deretter blir meningsfulle og ikke meningsfulle samtaler presentert i hvert sitt diagram, hvor både ledere og medarbeideres oppfatninger kommer frem.

4.2.1 En skjematisk oversikt på hovedtrekkene ved funnene

Tabell 5 Empiriske funn på forskningsspørsmål 1

Opplevelse av meningsfylte medarbeidersamtaler	Forståelse av hva en medarbeidersamtale er	Meningsfylt medarbeidersamtale	Ikke meningsfylt medarbeidersamtale
Medarbeider	En forberedt samtale med leder hvor man kan ta opp ting. Medarbeiderfokus.	En ærlig samtale hvor leder har tid, og ting blir fulgt opp i etterkant. Et sted man blir anerkjent av sin leder, og føler seg prioritert.	Informasjonsutveksling mellom meg og ledelsen. Proformagjennomføring, uten engasjement fra leder.
Leder	En samtale hvor medarbeider kan komme med det som er viktig for vedkommende.	En forberedt og ærlig samtale på medarbeidernes premisser. Et sted for å bygge relasjon og skape utvikling.	Uforberedt medarbeidere som ikke er ærlige i samtalen. Uavklarte forventninger til samtalen.

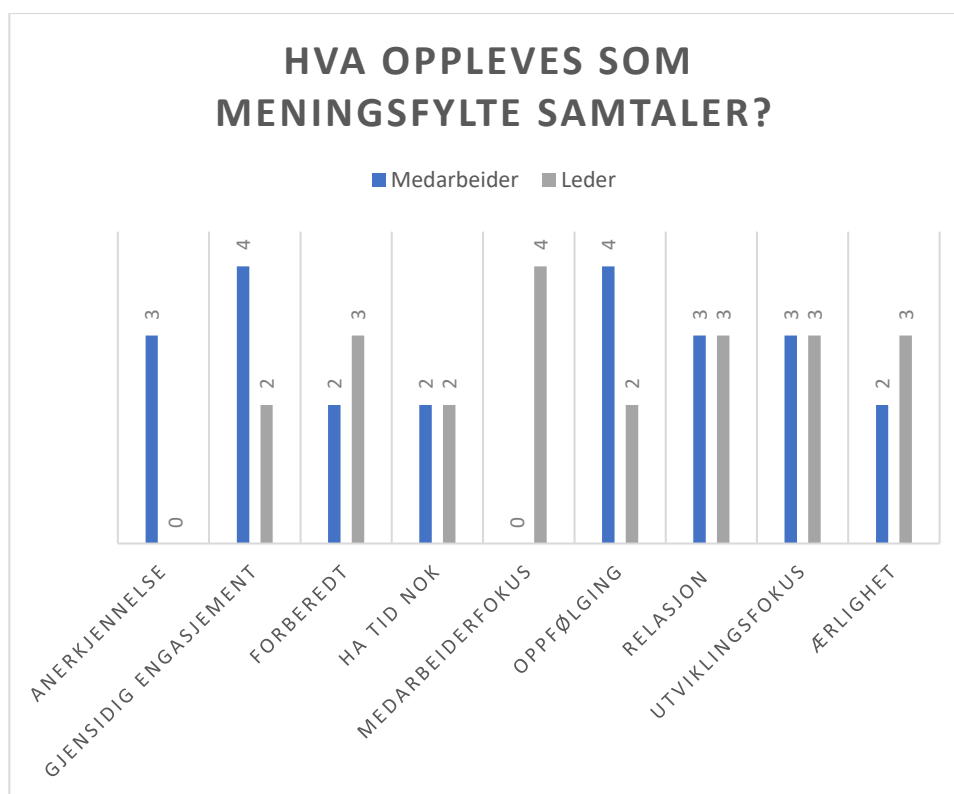
Tabell 5 viser hovedtrekkene i funnene, nyansene vil ikke fremgå.

For å få et bedre og mer detaljert bilde av hva som trekkes frem som meningsfulle og ikke meningsfulle medarbeidersamtaler, ble svarene systematisert i kategorier. Det er laget en oversikt over hva hver kategori omfatter for diagram 1 i vedlegg 5.

4.2.2 Hva oppleves som meningsfylte samtaler?

Diagrammet under viser hva som oppleves som meningsfylt for medarbeidere og ledere i et kvantitativt perspektiv. Dette har blitt gjort for å kunne sammenligne medarbeidere og ledes oppfatninger på en oversiktlig måte. Hvis søylen viser 4, så må det anses som full enighet da utvalget mitt består av 4 ledere og 4 medarbeidere.

Diagram 1



Diagrammet viser hva som oppleves som meningsfulle medarbeidersamtalene for både medarbeidere og ledere.

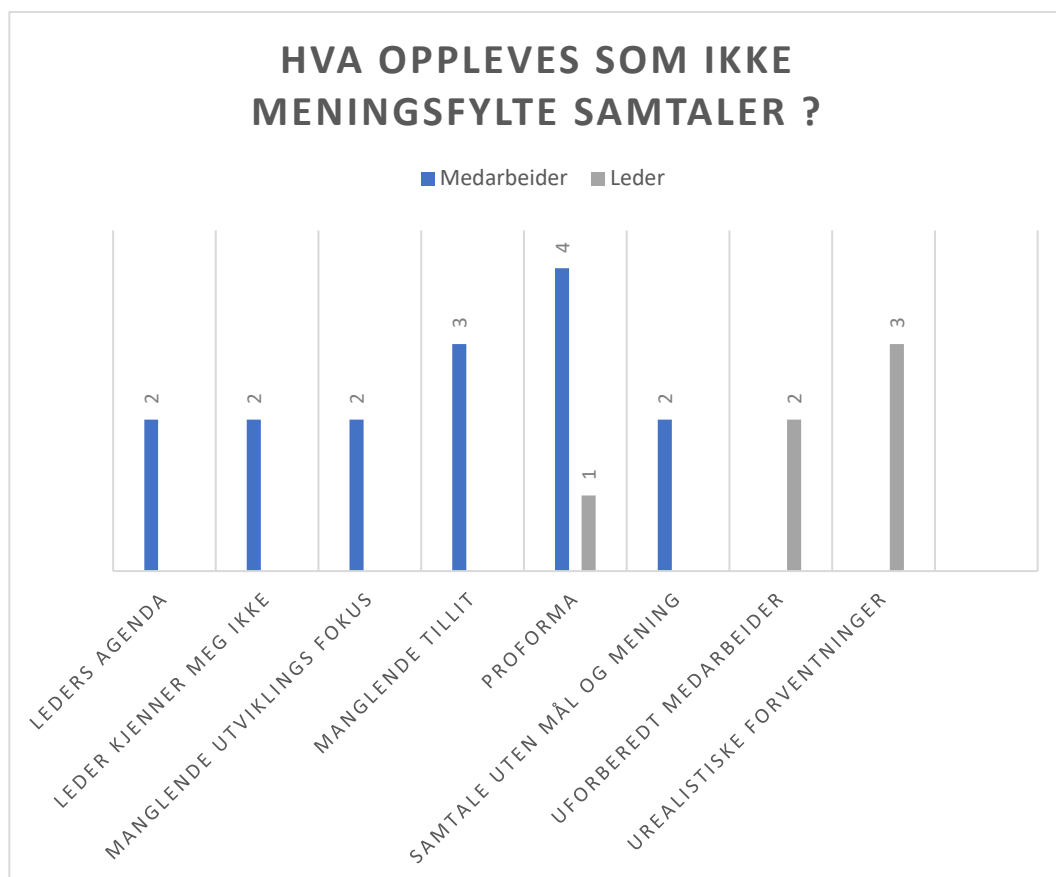
En leder uttaler om meningsfulle samtaler: «Det er også viktig at medarbeiderne går ut fra samtalen med en god følelse. Og denne gode følelsen er skapt ved at samtalen oppleves som nyttig for medarbeideren (H149).» En medarbeider innen skole sier følgende om hva som gjør samtalen meningsfull. «For meg så er det

viktig å få en tilbakemelding på den jobben jeg gjør. Jeg tror at medarbeidersamtaler på mange måter handler om underveisvurdering om du vil, skolespråket liksom, at man opplever at man blir sett i den jobben man gjør....og at man gjerne vil ha en tilbakemelding på hvordan man gjør det også....litt for vi står ganske mye aleine i klasserommene...ikke sant? (K24)»

4.2.3 Hva oppleves som ikke meningsfylte samtaler?

Det ble også sammenfattet 9 kategorier for hva som ikke var meningsfylt for både ledere og medarbeidere. Dette er presentert i diagrammet som følger.

Diagram 2



Diagrammet viser hva som ikke oppleves som meningsfylte medarbeidersamtaler for medarbeidere og ledere.

Variasjonen i hva som opplevdes som ikke meningsfylt var stor. Det er ikke alt som passet inn i kategoriene gjengitt i diagrammet over.

En medarbeiders uttaler godt hva som oppleves som meningsfylt eller ikke. «At det er en prioritert samtale, at det ikke bare er fordi det står i en eller annen

*avtale eller plan at det skal gjennomføres, men at de faktisk er interessert i å høre hva du har å komme med (S116).» En annen medarbeiders uttalelse om ikke meningsfylte medarbeidersamtaler belyser følelsen av proforma-gjennomførte samtaler «*Eller at det har vært en totalt ustrukturert samtale, en samtale uten en plan. Sånn at man bare blir sittende å snakke. Som om det var en lunsj liksom. Det er heller ikke så meningsfylt (K47).*»*

4.3 Forskningsspørsmål 2

Hvilke faktorer opplever ledere og medarbeidere som avgjørende for hvordan samtalen blir?

Det er 2 tematiske kategorier eller intervju spørsmål som belyser forskningsspørsmål 2. Funnene her vil bli presentert hver for seg som egne underkapitler.

4.3.1 Hva tenker partene om hyppighet av medarbeidersamtalene og oppfølging av den?

Presentasjonen av funnene når det kommer til hyppighet og oppfølging av medarbeidersamtalen er delt i to. Først presenteres funnene hos lederne, deretter hos medarbeiderne.

Funn hos ledere:

Lederne har ulike perspektiv når det kommer til hyppigheten av den formelle medarbeidersamtalen. En leder fremhever at det er nok med den ene samtalen i året, da denne lederen opplever at det er flere av de ansatte som gruer seg til gjennomføringen av den. Den samme lederen sier at; «*.....samtidig så er det like viktig å være den spillende treneren ute i avdelingen, og ta ting med en gang istedenfor at man skal vente til medarbeidersamtalen, og så skal man ta opp alt som driver og rører seg (E112).*» Noen ledere heller mot 3 ganger i året, mens en annen mener det er naturlig å gjøre opp status med medarbeiderne en gang i måneden.

Drøftinger knyttet til balansen mellom hva som regnes som vanlig oppfølging av medarbeiderne i utøvelsen av lederskap og den mer strukturerte

medarbeidersamtalen, blir omtalt i neste kapittel. Lederne fremhever at det er viktig at ting følges opp i etterkant av medarbeidersamtalen. Og i den sammenheng er det viktig at man har en passelig størrelse av ansatte man har ansvaret for. Flere ledere kommer inn på at det ideelle antallet medarbeidere ligger i størrelsesorden 15-20 stk. Å følge opp sine ansatte synes å ha stor prioritet på arbeidsstedene mine informanter er hentet fra. Hva som kan være den ideelle måten å gjøre dette arbeidet på viser lederne stor interesse for. Er det formelle samtaler, uformelle samtaler eller konstruktiv feedback umiddelbart etter observasjon fra leder som har størst innvirkning på medarbeideren? Samtlige ledere har undret seg over det i intervjuet, og ønsker å jobbe forskningsbasert i videre arbeid med oppfølging av sine medarbeidere. Dette er tematikk som vil bli belyst i drøftingskapittelet.

Lederne fremhever at behovet for oppfølging er avhengig av problematikk og personlighet til medarbeideren. En leder uttaler det slikt: *«Medarbeiderne har ulike behov som skal imøtekommes og jeg synes det er viktig å møte medarbeideren der de er (H147).»*

Funn hos medarbeidere:

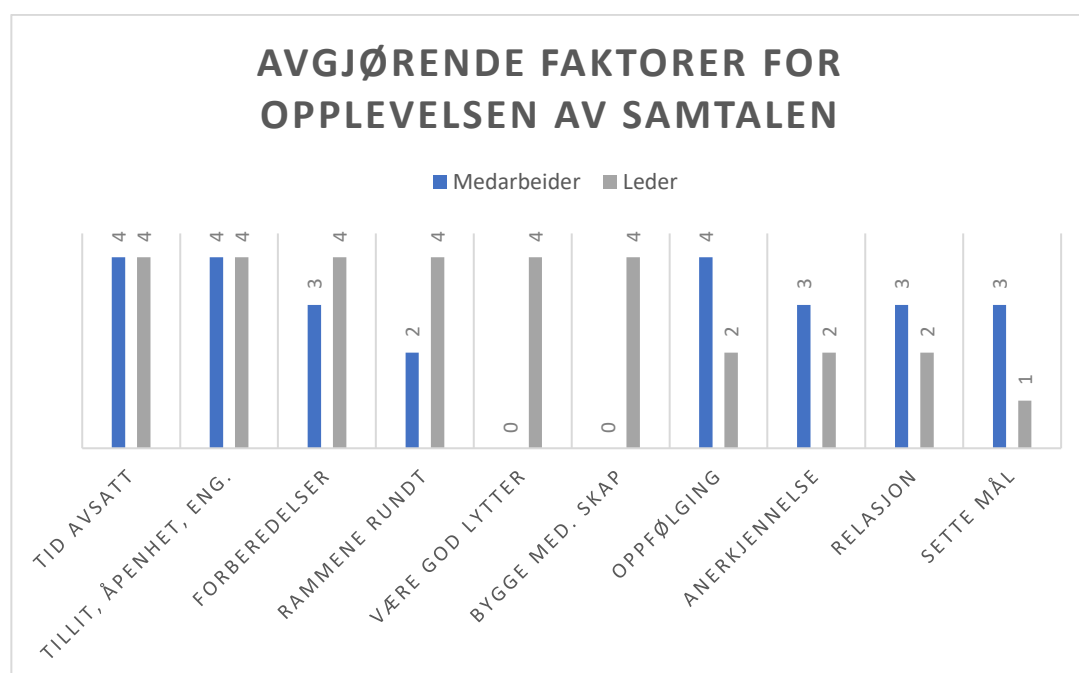
Medarbeiderne sier at medarbeidersamtalen bør gjennomføres 2 ganger i året eller oftere. De begrunner at det er viktig, hvis det skal kunne skje noen i et utviklingsperspektiv. Og da bør det ikke gå for lang tid mellom møtepunktene. En medarbeider går så langt at vedkommende sier at samtaler bør være hver 6.-8. uke hvis utvikling skal finne sted. Det trekkes også en parallell med at hyppige samtaler er det som må til om man skal få til endring eller utvikling hos skoleelever. *«Med elevene så forventer vi jo at de skal jobbe med et tema i 6-8 ukerog det synes jeg er en ganske fin inndeling for det er lenge nok.....så vi kan jobbe ganske lenge men ikke så lenge at det blir kjedelig. Og sånn blir det på en måte med oss og...og det tror jeg det blir....jeg vet med meg selv i alle fall at hvis jeg jobber med en ting som jeg skal bli bedre på i over 10 uker.....så kan jeg gjøre det, men hvis vi ikke har noen oppsummering der sant, for å finne ut hvor vi.....så går det liksom i glemmeboka og så er vi der vi var kanskje....hvis vi ikke blir fulgt opp på en måte (P161).»* En annen medarbeider sier også at intervallet er individuelt og avhengig av hvor hyppig man i det daglige har

kontakt med sin leder. «Føler man seg sett og hørt i det daglige, så er kanskje ikke behovet fullt så stort...for et fast fora som en medarbeidersamtale da... (S94).» I tillegg til at en gang i året er for lite, understreker alle medarbeiderne at oppfølging underveis er helt nødvendig og avgjørende for hvorvidt samtalen har noen verdi i det hele tatt. En medarbeider uttaler følgende om samtalen hyppighet; «..... og jeg tenker at 2 ganger i året er naturlige stopp-punkter for at det ikke skal gå for lang tid og at man ikke bygger opp mye man trenger å diskutere med leder. Ehh..... samtidig som at det ikke må være for ofte for man må ha noe å faktisk snakke om som har innhold og mening (K77)». En annen sier: «Det er for sjeldent selvfølgelig.....så klart det er det (P152)». Og her refereres det til praksisen med en gang i året.

4.3.2 Hva er avgjørende faktorer for hvordan medarbeidersamtalen oppfattes?

Her blir funnene presentert ved å bruke et diagram. Dette gir et bilde av både mangfoldet av faktorene som trekkes frem og frekvensen av dem, sett fra både medarbeider og leder sitt perspektiv. Noen betraktninger og utsagn fra respondentene er også tatt med.

Diagram 3



Diagrammet viser sammenfattet oversikt av avgjørende faktorer for opplevelsen av medarbeidersamtalen for ledere og medarbeidere.

I intervjuene har det kommet frem mange interessante utsagn når det gjelder avgjørende faktorer. Det med at tiden er satt av og at man viser at man er til stedet med hele seg, har vært faktorer begge partene har fremhevet. Det samme gjelder åpenhet, ærlighet, tillit og engasjement.

En uttalelse fra medarbeider understreker at tiden er viktig: «*At det er satt av tiden..... og at man har den tiden som er satt av (K105).*» Samme medarbeider trekker også frem tillitens betydning i gjennomføringen, «*.....fordi alle samtaler bygger jo på en eller annen form for tillit (K126).*»

En leder kommer med denne uttalelsen når det gjelder å være fokusert og forberedt. «*Og at man har klart å legge bort stresset og andre tanker i hodet før man går inn. Og at man ikke kommer sånn heseblesende....og shit nå skal vi ha medarbeidersamtale.....det blir ikke alltid så gode.....det at man har 5 minutter før....og det at man kan ta med te eller kaffe og gjøre det litt mere sånn uformelt.....det synes jeg også er faktorer som fremhever noe bra (E 256).*»

4.4 Forskningsspørsmål 3

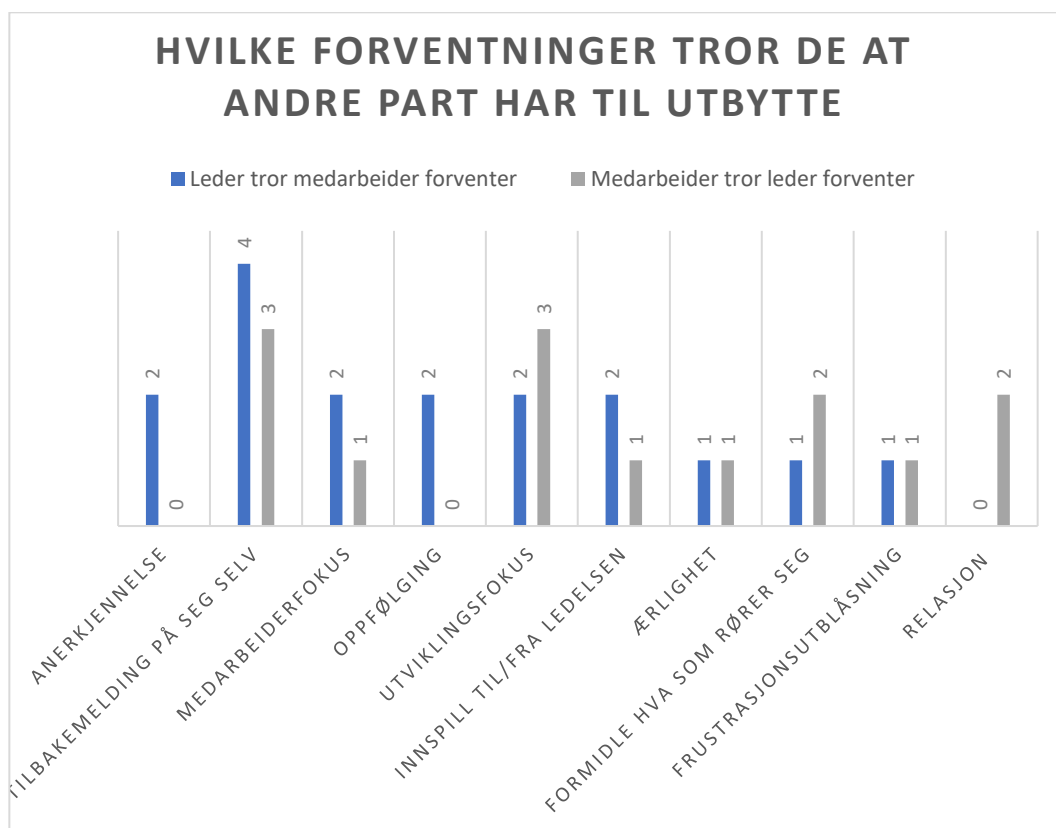
Hvilke forventninger tror både ledere og medarbeidere at den andre parten har til medarbeidersamtalen.

Det er 2 tematiske kategorier eller intervju spørsmål som belyser forskningsspørsmål 3, og funnene her presenteres i hvert sitt delkapittel.

4.4.1 Hva tror de den andre parten ønsker som utbytte av samtalen?

Når det gjelder denne tematikken, som sier noen om antakelser om den motsatte parts ønske om utbytte av samtalen, så er også funnene sammenfattet i et diagram og supplert av utsagn fra respondentene.

Diagram 4



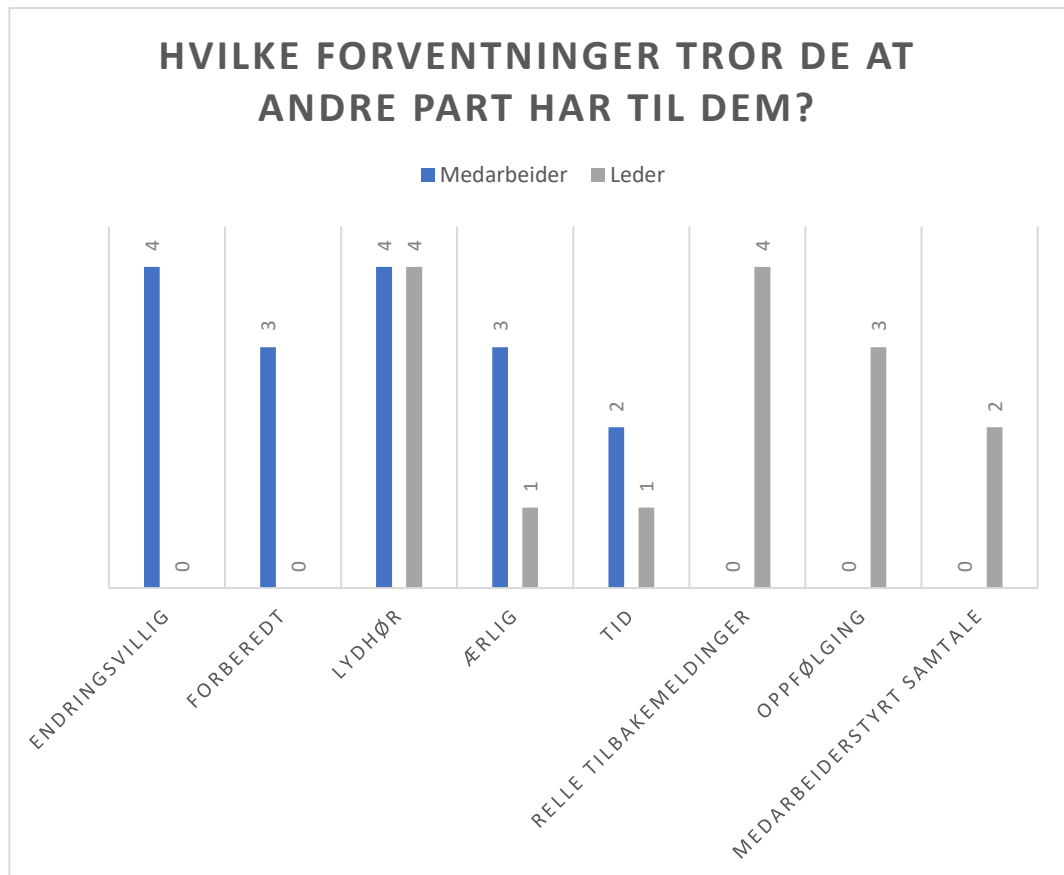
Diagrammet viser hvilke forventninger ledere og medarbeidere tror at den motsatte parten har til utbytte av samtalen.

Det er tydelig at tilbakemeldinger på seg selv er en forventning ledere opplever at medarbeiderne har til utbytte av medarbeidersamtalen. En medarbeider sier det veldig klart innledningsvis i intervjuet hva hun tenker om medarbeidersamtalen og utbytte. «Jeg tenker toveis kommunikasjon egentlig..... og bli hørt og sett egentlig.....anerkjent. Det er vel det jeg tenker på.....ja anerkjent som verdifull (S4).» En annen medarbeider trekker frem et toveis perspektiv når det gjelder tilbakemeldinger på en selv ved å si; «....så er det en mulighet til både å gi og få tilbakemeldinger, antageligvis også å få tilbakemelding på egen leding...(LER) (K161).» En av lederne svarer umiddelbart på hva vedkommende tror at medarbeiderne forventer i utbytte av medarbeidersamtalen: «Tilbakemeldinger og ros! (N175)» En annen leder sier også det samme ved å spontant uttrykke hva medarbeider ønsker; «.....anerkjennelse for det man gjør da (E331).»

4.4.2 Hvilke forventninger fra den andre parten kjenner ledere og medarbeider på?

Funnene innen denne tematikken presenteres også som en kombinasjon av diagrammet og utsagn fra informantene. Her dreier det seg om hvilke forventninger ledere og medarbeider kjenner at ligger på en selv i gjennomføringen av medarbeidersamtalen, gitt av den andre parten.

Diagram 5



Diagrammet viser forventningene medarbeidere og ledere tror at den andre parten har til dem i gjennomføringen av samtalen.

Det er tydelig at lederne vet at det er forventet av dem at de skal gi reelle tilbakemeldinger, da alle 4 lederne trekker dette frem. Dette samsvarer med funnene om hva som oppleves som meningsfylt for medarbeiderne. En leder sier: «Da tenker jeg de forventer at jeg skal gi tilbakemeldinger...at jeg skal være ærlig, oppriktig og at det skal ha substans....og følge opp i etterkant....dersom det er avtalt noe som skal følges opp....det tenker jeg (N217).» En annen sier noe annet om forventningene til en selv gitt av motsatt part: «Ikke gå i forsvar hvis det

være på en måte kritikk eller andre ting som ikke funker. Og det at jeg tar tak i ting som de kommer opp med (E359).»

Samtlige medarbeidere føler på at det er forventet at de må være endringsvillige. En medarbeider uttaler: «*Jeg antar at lederen forventer at jeg kan reflektere over egen arbeidssituasjon. Eeehhh....at jeg er.....er villig til å høre på....ehhh på en måte både endringsvilligmen villig til å høre på tilbakemeldinger på en ålreit måte.....ehhhh ...villig til å ta imot utfordringer eller...eller innspill da... (K146)*». En annen uttaler; «*...hvis leder har noe kritikk å komme med da....på et eller annet nivå, at man tar det til seg og på en måte diskutere det som voksne (S173)*». Dette vitner om både lydhørhet og evnen til å være mottakelig for konstruktiv kritikk som krever endringsvilje.

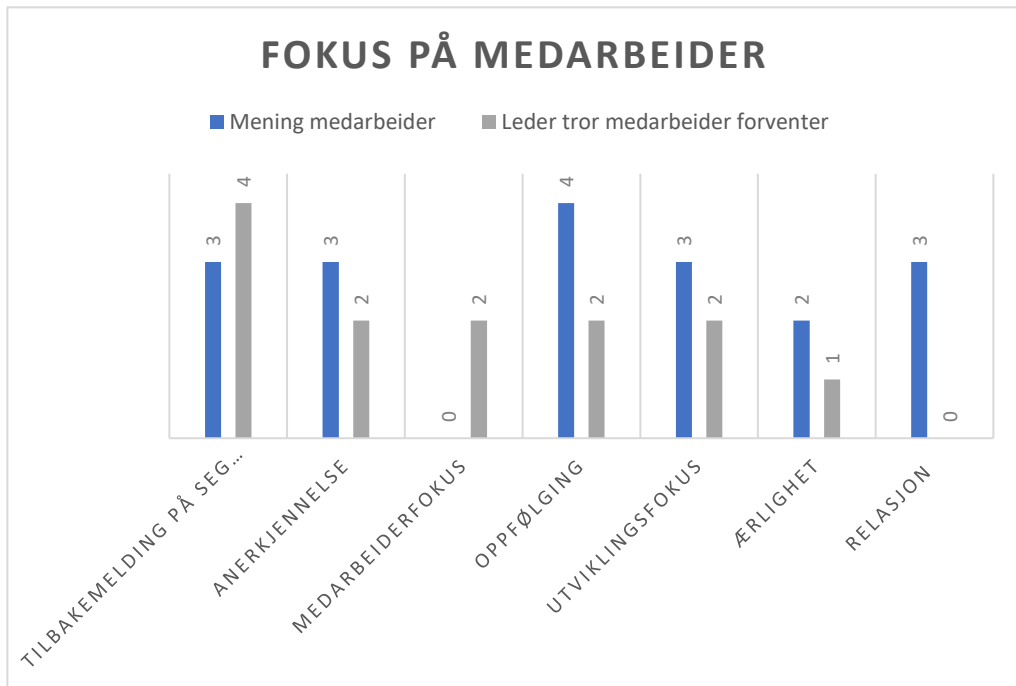
4.5 Kryssfunn i undersøkelsen

Ved hjelp av regneark kan forskeren gjøre sammenligninger som er lettere å tolke, enn å bare sammenfatte ordene i et større datamateriale. I samme tabell ble respondentenes opplevelser av meningsfylte samtaler satt opp imot antagelser om forventninger om utbytte fra den andre parten. Det var bare de sammenfallende kategoriene ble tatt med. Ved å sammenligne disse faktorene ble det enklere å se avvikene. Til tross for at utvalget bare består av 8 informanter vil funnene her kunne indikere eller gi en anelse om hvor potensielle forbedringer kan gjøres. Det kan virke som forbedringspotensialet i å skape meningsfylte samtaler, for både ledere og medarbeidere, ligger i spennet mellom opplevd meningsfullhet og hva den andre parten tror at ønsket utbytte er.

4.5.1 Hvilket forbedringspotensial er knyttet til medarbeiders opplevelse av meningsfullhet?

Under følger et diagram som viser hvilke forventninger ledere tror at medarbeidere har til utbytte av medarbeidersamtalen. Dette er satt opp imot hva medarbeidere faktisk har uttrykket at de opplever som meningsfylt i gjennomføringen av den.

Diagram 6

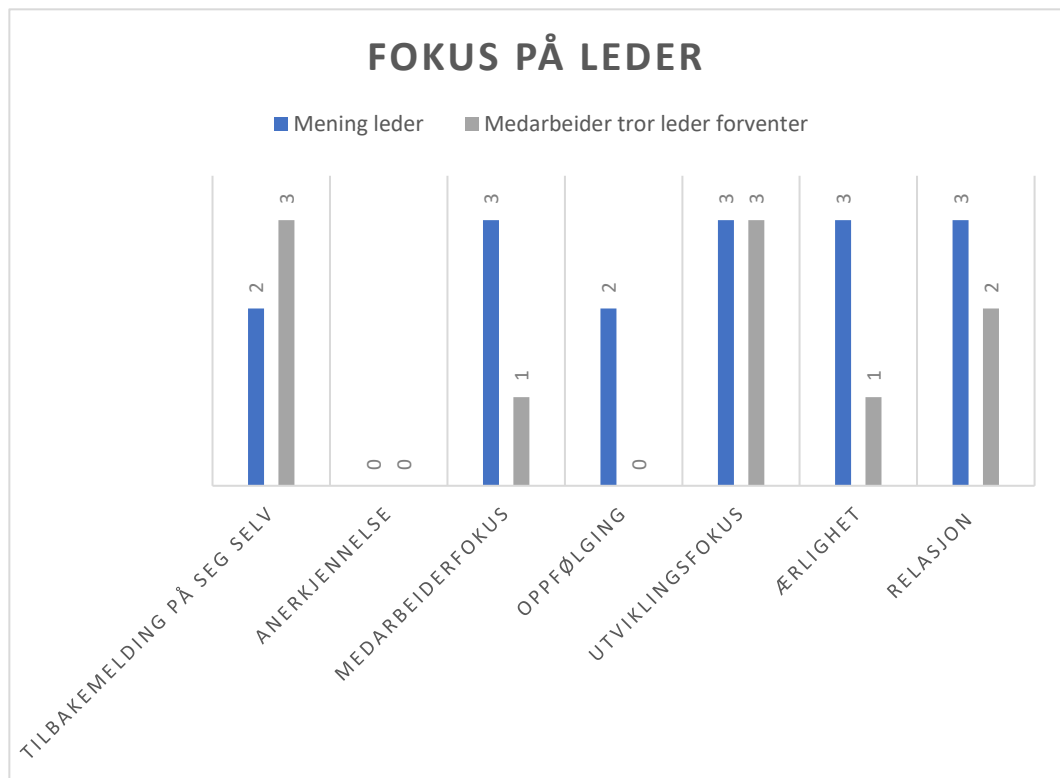


Diagrammet viser hva medarbeidere opplever som meningsfylte medarbeidersamtaler, satt opp imot hva ledere tror medarbeidere forventer av utbytte.

4.5.2 Hvilket forbedringspotensial er knyttet til medarbeiders opplevelse av meningsfullhet?

Under følger et diagram som viser hvilke forventninger medarbeidere tror at ledere har til utbytte av medarbeidersamtalen. Dette er satt opp imot hva ledere faktisk har uttrykket at de opplever som meningsfylt i gjennomføringen av den.

Diagram 7



Diagrammet viser hva medarbeidere opplever som meningsfylte medarbeidersamtaler, satt opp imot hva ledere tror medarbeidere forventer av utbytte.

4.5.3 Hva kan tolkes ut av kryssfunnene i undersøkelsen?

Av disse funnene vil man kunne se hvor utfordringene ligger, i det å gjøre det mer meningsfylt for begge parter. Forbedringspotensialene synes å ligge der det er lite samsvar mellom forventningene til partene og hva de opplever som meningsfylt.

Det som er verdt å merke seg her er at begge parter tror at den motsatte parten ønsker tilbakemelding på seg selv. 3 av 4 medarbeidere opplever det som meningsfylt å bli anerkjent, mens bare 2 av 4 ledere tror at det å bli anerkjent er en forventning som ligger i utbytte av samtalen for medarbeideren.

I tillegg bør det nevnes at medarbeiderfokuset står sterkest hos ledere. På den ene siden er det kun 1 medarbeider som tror at leder forventer dette av dem. På den andre siden sier 3 av 4 ledere at medarbeiderfokus gir meningsfylte samtaler for dem, hvor også 2 av 4 ledere tror at medarbeiderne forventer det.

At betydningen av oppfølging er i stor grad viktig for medarbeiderne, ser det ikke ut som lederne er bevisst på i samme grad. Alle medarbeiderne har uttrykket at

oppfølging gjør medarbeidersamtalen meningsfull. Og det er ikke uttrykket i klar tale fra lederne når det gjelder forventningene de tror at medarbeiderne har til utbytte av samtalen

Når det kommer til medarbeidernes oppfatning av at utviklingsfokus er meningsfylt, synes det å samsvare med ledernes opplevelse av det. Men det som er verdt å merke seg, er at ledere ikke tror at medarbeideren forventer utviklingsfokus som utbytte av samtalen. Det kan synes som at lederne bør øke bevisstheten rundt det at medarbeidere ønsker å ha utviklingsfokus i medarbeidersamtalene. Medarbeiderne derimot oppfatter at det ligger en forventning fra leder på dem, om at de skal ha utviklingsfokus. Så her ligger det en unik mulighet for å få til utvikling som begge parter synes å være opptatt av. Noen av kryssfunnene som er omtalt her vil bli ytterligere drøftet i neste kapittel.

4.6 Sammendrag av kapitlet

I dette kapitlet ble først gjennomføringen av medarbeidersamtalen beskrevet som relevant bakgrunnsinformasjon. Funnene innen de tre forskningsspørsmålene har blitt presentert. Man ser at det er noen sentrale aspekter som er viktig for hvorvidt samtalen blir oppfattet som meningsfull eller ikke. Betydningen av oppfølging og det å bli sett av sin leder synes å være helt avgjørende. Faktorene tid, tillit, åpenhet, engasjement og forberedelser synes å være viktige. Det kommer frem at ledere og medarbeidere har noe ulike perspektiv når det gjelder hva som er meningsfylt, hvilke faktorer som påvirker opplevelsen av samtalen og hvilke forventninger de kjenner at ligger på dem selv i gjennomføringen. Disse ulikhetene vil bli kommentert og drøftet i neste kapittel, hvor temaer som medarbeiderens grunnleggende behov, relasjon, oppfølging, utviklingsfokus, proforma, gjensidig engasjement er noen av temaene som blir berørt.

5 Drøfting av funn

Det å være leder ser jeg på som en sammensatt og kompleks jobb. Mange teoretikere fremhever at medarbeiderne er den viktigste ressursen til en organisasjon (Iversen, 2015; Spurkeland, 2015). Hvordan denne ressursen forvaltes er sterkt avhengig av hvilket arbeidsmiljø som gror frem i en organisasjon, samt hvordan man utøver ledelse. Lederskap kan deles inn i 3 former; administrasjon, relasjon og kultur (Colbjørnsen et al., 2004). De store lederundersøkelsene gjennomført i Norge avdekker at ledere føler at relasjonelt lederskap nedprioriteres eller kommer i en skvis på grunn av alle de administrative oppgavene en leder har (Colbjørnsen et al., 2004). Som leder er det mange måter å ivareta og bedrive relasjonell ledelse på. Teorien sier at relasjon er ferskvare. Det gjør at relasjonene må pleies jevnlig. Denne avhandlingen tar for seg medarbeidersamtalen som er et av redskapene man som leder har for å ivareta relasjonelt lederskap, og som også utgjør bare en liten del av et helt eller halvt år som går i mellom hver gang medarbeidersamtalen finner sted.

Det er viktig å påpeke at medarbeidersamtalen bare utgjør en liten avgrenset del av leders kontakt med medarbeideren. Det er mange andre arenaer og situasjoner hvor leder og medarbeider samhandler og skaper en relasjon og inntrykk av hverandre som bygger eller svekker tilliten mellom dem. Når det kommer til tillit og relasjon så er det dynamiske forhold som formes av hendelser i det daglige virket på arbeidsplassen. Det som ofte kjennetegner medarbeidersamtalen er at man som leder kan oppleve at man skifter fokus fra et administrativt til et relasjonelt perspektiv i møte med medarbeideren, og det er satt av tid til den enkelte medarbeider. Man får mulighet til å forberede seg og gi medarbeideren den feedbacken som er nødvendig i rolige omgivelser. Som et bakteppe videre i drøftingene er viktig å ha forståelse av at samhandling mellom leder og medarbeider er så mye mer enn bare medarbeidersamtalene.

Tidligere forskning har påpekt at opplevelsen av samtalen er det essensielle for om samtalen har vært meningsfull eller ikke (Iqbal et al., 2015). Og det fokuset har vært gjeldene i utformingen av forskningsprosjektet som har vært gjennomført. Hva er viktig for opplevelsen av innhold og hvilke andre faktorer rundt er avgjørende for hvordan samtalen blir oppfattet?

Kort om innhold i kapittelet

I dette kapittelet vil de viktigste funnene innenfor hver tematisk kategori bli drøftet. Det er forskningsspørsmålene som danner den overordnede strukturen, slik som i forrige kapittel.

Faktumet at hvordan opplevelsen av samtalen blir består av både nytten og prosessen i gjennomføringen, blir veldig tydelig i dialogen med informantene og i analysen av funnene. At det er to sider av samme sak bærer også presentasjonen av funnene og drøftingene preg av. Den kausale sammenhengen som forskningen alt har påvist (Fletcher, 2001) synes å være gjeldene, og det gjør at det er vanskelig å presentere de hver for seg. Hva det er som er meningsfylt henger tett i sammen med faktorene i gjennomføringen, og disse faktorene sklir lett over i hverandre.

Det er mange relevante aspekter å ta med i drøftingene. I all hovedsak så dreier undersøkelsen seg om de to strataene som ble valgt i designet av forskningen, et leder- og et medarbeiderperspektiv. Det er kun der det fremgår tydelige forskjeller mellom skole og helse at det vil bli kommentert og drøftet. Det er ulikhetene mellom leder og medarbeider som er hovedfokuset i undersøkelsen, og ikke arbeidsstedet. Uttalelser fra informantene mine bli tatt med i drøftingene der det synes å være naturlig. Noen utsagn vil man kunne kjenne igjen fra presentasjonen av funnene.

5.1 Drøfting knyttet til bakgrunnsinformasjon

Det er verdt å drøfte noen aspekter rundt hvordan medarbeidersamtalen gjennomføres hos informantene i undersøkelsen. Dette fordi lederne tydelig hadde tatt noen bevisste valgt knyttet til gjennomføringen av den.

5.1.1 Hvordan gjennomføres medarbeidersamtalen?

Om det går an å si at gjennomføringen er normal, så en det fristende å si at den er det. Det finnes mange fellestrekk ved gjennomføringene av samtale hos både helse og skole. De er planlagte, leder innkaller i god tid og har satt en dagsorden. Det er rom for medarbeiderne til å komme med sine egne ting. Beskrivelsene om

hvordan de gjennomføres er relativt sammenfallende hos ledere og medarbeider innen samme sektor. Det er et par ting som fremhever forskjellene mellom arbeidsplassene som det er verdt å nevne og gjøre noen betraktninger rundt.

Nøytral grunn likestiller partene

Det som utpeker seg som annerledes er betydningen av å være på nøytral grunn. Det synes å være en større bevissthet rundt dette innen helse enn i skolen. Det å være på nøytral grunn er en viktig faktor med tanke på å utjevne maktforholdet mellom leder og medarbeider (Nordhaug, 2002).

Uttalelsen hvor leder sier; «...*men et nøytralt rom tror jeg får frem en bedre samtale uansett.....(E38)*», sier sitt. Måten det ble sagt på opplevdes som en erfart forskjell i utøvelsen av lederrollen. Ledere forteller at enkelte medarbeidere opplever samtalen med sin leder som stressende. Og da vil et nøytralt sted kunne gjøre det lettere for medarbeideren. Den samme lederen, som fremhevet betydning av nøytralt sted for gjennomføring, trekker også frem at noen medarbeidere fra andre kulturer misliker settingen med medarbeidersamtalen sterkt. Dette fordi det er mye større avstand mellom leder og medarbeider fra medarbeiderens kultur enn i det norske arbeidsliv. Dette stemmer godt overens med den egalitære kulturen det refereres til når teoretikerne snakker om den skandinaviske modellen (Velten, 2007). Den involverende lederstilen virker forbausende på mange medarbeidere utenfor Norden (Velten, 2007, s. 24). Denne lederen bekrefter dette ved å fortelle om medarbeidere fra Øst-Europa som både gruer seg til samtalen og som opplever det som en ukomfortabel setting å være i. Ved å ta fokuset bort fra makten som ligger i kraft av en samtale på lederens kontor, kan den samtalen som enkelte oppfatter som ubehagelig, oppleves som mer uformell og mindre truende ved å være på nøytral grunn. Med informantens erfaring, og andre gode tips fra teoretikere, kan ledere være tjent med å velge en arena utenfor leders kontor. Da vil man stille som mere likeverdige parter til samtalen.

Gode forberedelse skaper forutsigbarhet

En annen liten forskjell, i gjennomføringen av medarbeidersamtalen mellom skole og helse, var at innen skole ønsket lederne å få tilsendt forberedelsene fra medarbeiderne i forkant av samtalen. Dette begrunnet ledelsen med at det ville

gjøre det lettere å gå rett til sakens kjerne. Ved å vite hva medarbeider er opptatt av og hvilke tanker vedkommende har på de oppsatt punktene, som er gitt på forhånd av ledelsen, gjør det gjennomføringen av selve samtalen mer presis. De opplever at denne måten gjorde tiden sammen mere effektiv og at samtalen kan handle om å legge planer, sette inn tiltak og lage avtaler for oppfølging. Samtalen kan nok bli veldig konstruktiv om den gjennomføres på denne måten, men den kan også få et veldig instrumentelt preg om alt er lagt på bordet før man møtes under fire øyne. Så enkelte vil nok mene at å ha sendt svarene og fokusområdene til leder i forkant, vil kunne ta bort den uformelle praten som kan oppleves som tillitsbyggende i starten av en samtale mellom to parter. Der kommer det ofte frem en felles undring over ting, og det kan ha en verdi å komme frem til ting sammen. Hva samtalen skal brukes til er avgjørende for om dette er en hensiktsmessig måte å gjøre det på. Forutsigbarheten med å kjenne agendaen gir medarbeideren en trygghet i gjennomføringen, og det er et prinsipp begge arbeidsstedene bruker bevisst. Medarbeiderne ønske om å være forberedt handler om forutsigbarhet i gjennomføringen og en mulighet til å tenke igjennom tematikk som leder har forespeilet at skulle tas opp i samtalen. En medarbeider uttaler følgende som understreker behovet som er omtalt: «*Jeg ønsker meg jo....vil gjerne å vite på forhånd hva som er målet for samtalen og hvilke temaer man tenker at skal opp....være forberedt både jeg og leder da (K52).*» Som leder er det å være forberedt blant annet uttrykket som at intensjonen og formålet med samtalen er formidlet og forstått av medarbeiderne, slik at man har de samme forventningene til gjennomføringen. Å avklare forventningene til samtalen i forkant, gir et godt utgangspunkt for gode og meningsfulle samtaler (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 147). Dette synes å være et prinsipp både ledere og medarbeidere i min undersøkelse også har erfart at er av stor betydning. Det ser ut som teori og empiri på dette området stemmer overens.

5.2 Drøfting knyttet til forskningsspørsmål 1

Hvordan opplever medarbeidere og leder meningsfulle medarbeidersamtaler?

Dette forskningsspørsmålet tar for seg 3 ulike aspekter ved opplevelsen av samtalen. Det ene aspektet er hvordan forståelsen av medarbeidersamtale er, det andre er hva som oppleves som meningsfulle samtaler og det tredje er hva som

ikke oppfattes som meningsfylte samtaler. Dette vil bli drøftet i hver sin del av dette delkapittelet.

Tidligere forskning har vist at medarbeiders oppfatning av nytten av medarbeidersamtalen, er avhengig av kvaliteten på relasjonen mellom medarbeider og leder, samt tillit og tilfredshet med leder. I meta-analysen til Pichler blir det sagt at disse faktorene synes å korrelere (Pichler, 2012). Vil mine informanter fremheve de samme tingene og/eller andre faktorer?

5.2.1 Forståelsen av hva en medarbeidersamtale er

Når man ser på forståelsen av hva en medarbeidersamtale er, ser man at ledere og medarbeidere har ganske sammenfallende oppfatninger. Den er forberedt og man har en ærlig dialog med hverandre hvor medarbeider står i fokus. I tabell 6 fra forrige kapittel ble hovedfunnene presentert. Det er nyanser i både leders og medarbeiders perspektiv, og noen sentrale aspekter vil bli trukket frem her i drøftingen. Det er pliktløp, manglende tillit til leder, relasjonsbygging og ferdiglaget som drøftes.

Pliktløp og manglende tillit til leder

En medarbeider kommer med følgende utsagn: «.....*man tenker jo litt sånn pliktløp. Ok, nå skal du inn her å jatte med. (P6)*». Og en annen medarbeider sier «.....*det er lagt opp til at man kan få lov til å være ærlig da. Uten at man skal være redd for at det du sier skal komme tilbake og ta deg siden. (F4)*». Begge perspektivene kommer fra mannlige medarbeidere. Hva er dette et uttrykk for? Perspektivet om «at man ikke skal være redd for at det du sier skal komme tilbake å ta deg senere», tolker jeg som at det er viktig å være fri fra frykt for represalier. Uttrykket «å jatte med» kan tolkes som manglende engasjement eller respekt, men jeg velger å tolke det som frykten for represalier. Dersom medarbeiderne frykter represalier kan det tyde på svekket tillit til leder. Hva den svekkede tilliten kommer av og hvilken leder i arbeidslivet sitt de sikter til er ikke relevant for diskusjonen. Det som er interessant er at ved manglende tillit til sin leder så vil trolig ikke leder få de ærlige tilbakemeldingene man ønsker seg, da «jatter» medarbeiderne bare med. Dette er en særdeles uheldig situasjon å havne i som leder, da tiden som investeres i samtalen er å anses som bortkastet.

Tillit er noe som må bygges opp over lang tid, men som kan rives ned ganske så fort. «Under et visst nivå på tillit forsvinner grunnmuren for hele lederskapet (Spurkeland, 2015, s. 164)». Dette omtales som en tilstand som det tar lang tid å bygge opp igjen, hvis en leder først har brutt tilliten mellom seg og sin medarbeider, setter man seg i en veldig vanskelig posisjon å utøve ledelse. Om tilliten svekkes blir lederposisjonen svekket og lederen mister kraft og innflytelse. Den naturlige autoriteten bortfaller, og må erstattes med en form for kunstig autoritet. Ut i fra funnene i undersøkelsen synes tillit å være av stor betydning med tanke på ærlige tilbakemeldinger fra medarbeiderne. Tidligere forskning har også pekt på at tillit og tilfredshet med leder er avgjørende for medarbeiders oppfatning av nytten av medarbeidersamtalen (Pichler, 2012). Så manglende tillit vil gi samtalen lite meningsfullhet. Dette er noe å ta på alvor som leder. På dette området synes det som om teori og empiri stemmer godt overens.

Å bygge relasjon er viktig for lederne

Blant ledernes uttalelser av hva en medarbeidersamtale er finner man utsagn som: «Og så tenker jeg på at det er det gyldne øyeblikket, den lille timen hvor du kan få fred til å snakke med en person....enten det er å gi fra seg eller det å ta imot. Det er en fin tid, den tiden som er avsatt til det (N8).» Dette sammenfaller med en annen leders uttalelse. «En samtale som også medarbeideren også eier....ikke bare lederen. For at det er medarbeiderens tid med leder (E3).» Begge disse uttalelsene uttrykker at leder synes samtalen har verdi, og at medarbeiderens agenda er viktig for dem. Lederen fra det første utsagnet snakker også om at samtalen er en god investering. Flere av lederne uttrykker dette som en fin tid sammen med medarbeideren. Det er en mulighet å bli bedre kjent og få bedre innblikk i hva medarbeideren er opptatt av, enten det er jobbrelatert eller ting på privaten som det er greit at leder er kjent med. Det pekes mot betydningen av å etablere og opprettholde en relasjon. «Det er jo og meningsfylt fordi man bygger en relasjon for hos den ansatte....så det gir mening (N51)». En annen leder trekker frem betydningen av å bli bedre kjent ved å si; «.....det gir jo meg og medarbeideren mening å snakke om hva de er gode på og hva de kan brukes til mere.....(E62)». Disse funnene tolker jeg i lys av relasjon som er et sentralt fundament innen ledelse. Grunnlaget for å kunne utøve tilpasset ledelse ligger i det å kjenne sine ansatte godt, og å vite hva de er opptatt i jobben sin og privatlivet (Kuvaas &

Dysvik, 2012; Spurkeland, 2015). Relasjonskvaliteten utgjør en sentral del av den totale motivasjonstilstanden hos et menneske som er i et arbeidsmiljø (Spurkeland, 2015), skrev jeg i teoridelen min. Ledere bør være seg bevisst hvilke medarbeidere som trenger mye ytre motivasjon fordi de mangler indre motivasjon. For å holde oppe arbeidsiver og pågangsmot trenger disse medarbeiderne tilførsel av leders motivasjonskraft. Medarbeidere med høy indre motivasjon er mindre påvirket av relasjonskvalitet til sin nærmeste leder en de som mangler indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2012; Spurkeland, 2015). For å kunne få dette til bør en leder kjenne sine ansatte godt, og utøve tilpasset ledelse på bakgrunn av det.

Spurkeland går så langt at han sier at lederne sitter med nøkler til arbeidsdyktighet og arbeidsuførhet i større grad enn medarbeideren selv (Spurkeland, 2015). Dette begrunnes med at positive tilbakemeldinger og anerkjennelse vil få medarbeiderne til å vokse og tro på egen mestring. Det er derfor anerkjennelser og konstruktive tilbakemeldinger i et trygt miljø med gode relasjoner vil kunne gi en økonomisk gevinst i bunn (Kuvaas & Dysvik, 2012; Spurkeland, 2015). I offentlig sektor så vil den økonomiske gevinsten kunne måles i form av lavt sykefravær, da medarbeidere som trives på jobb er mindre borte (Spurkeland, 2013). Det er naturlig at man i medarbeidersamtalen berører hva som er den enkeltes binding til jobben.

Lederne i undersøkelsen fremhever selv at det er en viktig del av det å være leder, å bruke tid på det relasjonelle når det er behov for det. «*Hvis du bygger de riktige relasjonene, så er du en leder og ikke en sjef..... (A173)*». Og denne lederen har et poeng. For å kunne lede andre må du kjenne de. Lederne forteller hvordan de aktivt prøver å være synlige ledere på arenaene hvor medarbeiderne samles i arbeidshverdagen. I hektiske perioder innrømmer de at det er vanskelig å prioritere å være synlig leder ute blant sine ansatte og slå av de uformelle pratene om stort og smått. En av lederne sier tydelig fra om at det er menneskene som er den viktigste ressursen og leders viktigste oppgave å ivareta, og at administrasjonen høyere opp bør tre inn dersom det trengs bistand på administrative oppgaver som forserer leders mulighet til relasjonell ledelse. Lederen uttaler følgende: «*Og det betyr ikke at jeg har null problem med å*

nedprioritere byråkratiske oppgaver. Det plager ikke meg i det hele tatt.....fordi relasjonen er viktigst (A468)».

Det relasjonelle aspektet har blitt trukket frem av flere teoretikere (Colbjørnsen et al., 2004; Kuvaas & Dysvik, 2012; Pichler, 2012; Spurkeland, 2013) og dets betydning i det å utøve god ledelse. Samtalen er også et godt redskap for å bygge tillit. Dette ser ut til å samsvare med funnen både hos ledere og medarbeidere i undersøkelsen.

Ferdiglaget mal vrakes

«Det er passé for meg, det er en gammel arbeidsmetodikk (A3)», uttalte en leder, da vedkommende skulle fortelle hva forståelsen av en medarbeidersamtale var. Samme leder uttrykket i umiddelbar kort tid etter å ha sagt at det er en gammel arbeidsmetodikk at *«Den meningsfylte medarbeidersamtalen for meg handler om det som skjer i det daglige, det å finne hva det er vi er motivert av? Hva det er som driver oss (A8)»*. Det var tydelig at det var den påtvungne medarbeidersamtalen, en gang i året med en forhåndsgitt mal fra kommunes side, vedkommende snakket om som en gammel arbeidsmetodikk. Det understreker en annen uttalelse som kom også relativt raskt inn i samtalen da vi snakket om medarbeidersamtalen. *«Jeg tror det dumme spørsmålet jeg har vært med på er hva gjør du om 5 år.....(A35)»*. Det kan synes som lederne har et ønske om å jobbe med medarbeiderne slik de ser de i det daglig virke, og at samtalen ikke skal være styrt av en mal gitt av en HR-avdeling i kommunen. En forhåndsgitt mal hadde alle lederne negative erfaringer med. En av lederne uttalte følgende; *«.....så blir det adskillig bedre når malen treffer, ikke sant. Og det bør den helst gjøre hvis den er tilpasset arbeidstype og sted, og når den er innenfor de satsningsområdene som finnes. Og når den også fanger individets behov.....da tenker jeg at den treffer (N24)»*. Alle lederne fremhever at det er viktig at spørsmålene er relevante og passer for den avdelingen man er leder for. Dette taler også for at medarbeidersamtalene ikke standardiseres, slik det kan synes å ha blitt gjort en årrekke etter dataens inntog. En ting er å tilpasse samtalsinnhold til arbeidsstedet, en annen tilpasning som også lederne berører er å tilpasse den til individet. Lederne i undersøkelsen har erfaring med at noen få oppsatte punkter, som er formidlet til medarbeiderne, gir samtalen et godt utgangspunkt. På den måten blir resten av tiden satt av til medarbeideren og dens individuelle behov.

Dette synes å samsvare med medarbeiderne i undersøkelsen sine ønsker. Skreddersøm snakkes det om når hvordan få til gode medarbeidersamtaler omtales i deler av ledelses litteraturen (Kuvaas & Dysvik, 2012). En forutsetning for å kunne skreddersy samtalene er at leder kjenner sine medarbeidere og har løpende kontakt med dem. Relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider enten styrker eller hindrer arbeidsevnen. Tilpasset ledelse er ikke en mulighet før relasjonen har en positiv kvalitet (Spurkeland, 2015). Målet ved relasjonsledelse er å påvirke medarbeiderne gjennom å etablere positive og velfungerende relasjoner. Dette ble omtalt i teoridelen min, og fremhever betydningen av at relasjon er noe som må pleies utover medarbeidersamtalen. Løpende kontakt betyr at leder må ofte trer inn i den relasjonelle lederrollen sin, og sette administrative oppgaver til side (Colbjørnsen et al., 2004).

Kuvaas har som nevnt tidligere stått for mye av forskning som er gjort på medarbeidersamtalen her i Norge. Han har kommet med uttalelser om at det er bortkastet tid. Hans kritikk tidlig på 2000-tallet var rettet mot bruken av samme mal for alle medarbeiderne. Dette hevdet han gav samtaler med lite innhold, og kunne virke mot sin hensikt for mange av medarbeiderne. Han trakk frem at behovene for medarbeiderne er individuelle, og at vinkling av samtalen er avhengig av hvilken grad de har av indre og ytre motivasjon (Kuvaas, 2006). Lederne og til dels medarbeiderne i undersøkelsen trekker også frem at en standardmal gir lite mening, og at det er viktig å gi rom for individuelle behov med tanke på tematikk i gjennomføringen. Teori og empiri stemmer overens her også.

5.2.2 Hva oppleves som meningsfylte samtaler?

Sprikene mellom oppfatningene til leder og medarbeider blir større og tydeligere når det kommer til hva som oppleves som meningsfylte samtaler. Det fremgår av diagram 1 i presentasjonen av funnene. I dette delkapittelet vil først to aspekter som er viktige for medarbeiderne bli drøftet. Det er grunnleggende behov og oppfølging. Deretter vil utviklingsfokus og engasjement, som er 2 aspekter begge parter har trukket frem, bli belyst. Og til slutt vil medarbeiderfokus bli drøftet. Dette er et fremtredende funn hos lederne.

Medarbeidernes grunnleggende behov blir ivaretatt

En medarbeider kom med følgende uttalelse om hva medarbeidersamtalen er; «.....og bli hørt og sett egentlig....anerkjent. Det er vel det jeg tenker på.....ja anerkjent som verdifull (S5)». Det utsagnet med å bli «sett og hørt» kom frem hos flere medarbeidere, også noen av lederne tok det til sin munn. Medarbeiderne i intervjuet ble utfordret til å forklare hva de la i dette. Det å «bli sett» handlet om å bli anerkjent, og ja som verdifull i forhold til den jobben man er satt til å gjøre. Det å «bli hørt» begrunnet de med at det som hadde blitt sagt betydde noe for leder. Det så man ved at det skjedde endringer i etterkant av samtalen. «....hvis det skulle bety noe for meg så må jeg bli hørt på det jeg tar opp....og da mener jeg å gjøre noe med det vi enkelt kunne ha endret på da (P112).» Dette vil gi medarbeider en bekreftelse og forståelse av at leder har lyttet og tatt betraktningene man har kommet med til etterretning. Det bør ikke alltid være de store tingene, men det er av verdi at medarbeider ser og føler at leder har lyttet. Flere av medarbeiderne uttrykker at det er av stor verdi for dem å føle at leder har satt av tid til å høre på dem. Den ene informanten uttrykker det så tydelig her: «Det er jo det å bli tatt på alvor og føle at noen har satt av tid til å høre på deg. Og faktisk bryr seg om det du har å si (S36).» Medarbeidere kan oppleve å få anerkjennelse gjennom det å bli hørt. Det at innspill og forslag til justeringer har blitt tatt til etterretning, gir medarbeideren følelse av å være viktig for leder. Man får på den måten anerkjennelse gjennom handling og ikke nødvendigvis uttrykt med eksplisitte ord.

Behovene for anerkjennelse og utvikling må ses på som grunnleggende i et menneskes liv både i og utenfor arbeidslivet, jmf. Maslows behovsteorier. I arbeidslivet står også disse behovene sterkt. Som leder er det viktig å være bevisst de grunnleggende behovene hos medarbeiderne. Maslow og McClellands teorier om menneskets/arbeidernes behov ble omtalt i teorikapittelet. I Maslows behovshierarki er behovet for anerkjennelse satt opp som det fjerde og nest øverste nivå i hierarkiet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251).

Behovet for anerkjennelse uttrykker 3 av 4 medarbeidere i undersøkelsen som meningsfylt. Om den fjerde medarbeideren ikke har det samme fremtredende behovet, slik at det er uttrykket med ord, kan riktig nok være. Vedkommende uttrykker at det er viktig å føle at man har innflytelse, og at innspillene til leder

blir tatt i betraktning. Det kan være at anerkjennelse i form av at innspillene til leder bli tatt på alvor, er anerkjennelse god nok for denne medarbeideren. Det er viktig at en leder har kjennskap til hvordan man imøtekommer medarbeidernes grunnleggende behov i arbeidslivet. Hva er det som driver en, som den ene lederen sa. Det er det viktig å få kartlagt. Hva er det den enkelte blir motivert av? Det at en medarbeiders følte behov er identifisert gjør det lettere for en organisasjon å møte de behovene, og veilede medarbeideren i riktig retning. Det å bli tatt hensyn til og hørt som medarbeider, gjør at man som medarbeider føler seg verdsatt og streber etter å nå sine egne og organisasjonens mål (Iqbal et al., 2015, s. 528). Det kan tyde på at det er mye å hente ved å ivareta medarbeidernes behov og sørge for at de blir anerkjent for jobben de gjør og funnene i undersøkelsen viser det samme.

Medarbeidere er opptatt av oppfølging

En medarbeider sier følgende om det at lederne må ta tak i ting som kommer frem etter gjennomføringen av en rekke med medarbeidersamtaler: *«Men hvis det kommer frem trekk, som en generell ting så håper jeg de tar tak i det. Om ikke vil det jo være waste (P300).»* I dette utsagnet er det snakke om de store trekkene på organisasjonsnivå. Medarbeideren vil at lederne skal ta innspillene de får gjennom medarbeidersamtalen og bruke de til å utvikle organisasjonen og gjøre de justeringer som skulle trenges i etterkant. Men det snakkes om oppfølging på individnivå også. Dette handler vel om å føle at man blir tatt på alvor og at det som blir tatt opp i den fortrolige samtalen ikke bare blir med praten. *«At de viser at de har skjønt hva du mener og at det er vurdert og tatt tak i da.....det er viktig da.....at det faktisk kommer noe ut av dette her.....ikke bare sitte å spise twist og drikke kaffe (F79).»* Dette kommer også tydelig frem i funnene av betydningsfulle faktorer, hvor oppfølging er fremtredende sammen med at tiden er satt av. Når det er snakk om oppfølging, sett fra medarbeidernes ståsted, vil manglende oppfølging gå på tilliten og troverdigheten din som leder. Om du ikke følger opp kan det svekke tilliten din betraktelig. Og svekket tillit har blitt omtalt tidligere. Hva som ligger i det med oppfølging er ikke ensbetydende, selv om alle medarbeidere har svart at det er viktig. Det kan være oppfølging i form av en liten korrigerende på det praktiske plan eller noe man ikke kan svare på i samtalen som

skal følges opp i etterkant, eller oppfølging med tanke på utviklingsmål
medarbeider setter seg i samtalen, for å nevne noe.

Dette velger jeg også å se dette i lys av at det er viktig å møte medarbeiderne på
de grunnleggende behovene. Oppfølging handler om det å bli tatt på alvor, og det
å bli anerkjent i form av at det man har snakket om har hatt en betydning. En leder
sa følgende om oppfølging og dens betydning: «*Det handler om å bli sett hele
tiden....det handler om igjen primærbehov, men og rent profesjonelt...det er
begge deler....har man avtalt noe så holdes avtaler....så er ikke
medarbeidersamtalen en isolert hendelse.....men et ledd i noe som går hele året
(N225).*»

Å følge opp kan også bety at man legger ansvaret over på medarbeider om selv å
ta tak, og at man da som leder må minne dem om de avtalene som har blitt gjort.

Dette funnet kan også tolkes i lys av det at ledere må utøve ulike lederskap.
Vekslingen mellom relasjon, administrasjon og kultur er lederens utfordring
(Colbjørnsen et al., 2004). For mye relasjon i lederskapet, kan gå på bekostning av
administrasjon som ofte oppfølging kan være. Det å balansere mellom de ulike
lederskapene synes å være nødvendig, og bekrefter Colbjørnsens inndeling av
lederskap.

Utvikling er viktig for begge parter

Flere av medarbeiderne snakker også om medarbeidersamtalen som en arena hvor
man setter seg mål for utvikling. Man ser av funnene her at utviklingsfokus står
som en viktig og sentral del av hva både medarbeidere og ledere opplever som
meningsfylt. Den har en oppslutning på 3 av 4 hos begge parter. Oppfølging i et
utviklingsperspektiv er viktig og kan være en av grunnene til at oppfølging har så
høy frekvens blant medarbeiderne i undersøkelsen. Skal utvikling finne sted, så
må det klart følges opp av begge parter. I mitt empiriske materiale synes det å
være et større ansvar som hviler på leder enn medarbeideren når det kommer til
oppfølging. Det er ingen av medarbeiderne som føler at det ligger en forventning
om at de skal følge opp noe.

Når det gjelder utviklingsfokus, er det viktig at man som leder er kvalifisert i
utviklerrollen om man ønsker de beste søkerne (Spurkeland, 2015). De unge

medarbeiderne er mer lojale ovenfor sin egen karriere, og ønsker ikke å sløse bort tiden hos ledere som skaper stagnasjon, hevder Spurkeland.

«Utviklingen av mennesker og satsing på humankapitalen er det mest meningsfylte en leder kan legge arbeid i. Mennesker i alle aldre vil og kan utvikle seg, om bare de møter den rette utvikleren (Spurkeland, 2015, s. 114).»

Dette er et viktig fokus å ivareta som leder. En av medarbeiderne i min undersøkelse uttalte; «.....en samtale mellom meg og min leder, som handler ombåde hvordan jeg har det i mitt arbeid og hvor jeg skal videre (K5)». Dette vitner om et ønske om å være i utvikling. En annen sier: «Hvis vi ikke kan ta opp de tingene jeg faktisk sliter med, hvordan kan jeg da utvikle meg i det hele tatt? (P18)».

Her blir det relasjonelle lederskapet til Colbjørnsen viktig å fremheve. Han deler lederskap inn i administrasjon, relasjon og kultur. Å kjenne sine ansatte så godt at man kan innta en utviklerrolle, samtidig som man også skaper en god kultur for utvikling på arbeidsplassen kan utgjøre en forskjell med tanke på det å få engasjerte medarbeidere.

Ønske om å ha utviklingsfokus i jobben er også et grunnleggende behov i jobbsammenheng jmf Maslow. «Men bare det å bli prioritert....i et større lag....det er viktig...å få anerkjennelse for den gode jobben man forhåpentligvis gjør og også få konstruktiv tilbakemelding, hvis det er forventninger til at noe skal være bedre. Så er jo også det positivt, for hvis ikke så kan man jo ikke utvikle seg (S209).» McClelland har utviklet en behovsteori som sier at det er 3 sentrale behov for mennesker i arbeidslivet. Det er prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov. Prestasjonsbehovet hos McClelland tett knyttes til behovet for utvikling hos medarbeideren. Det som kjennetegner medarbeidere med prestasjonsbehov er at de liker situasjoner hvor de tar ansvar for å løse problemer. Dette betyr at de ikke vegrer seg for nye utfordringer, og på den måten søker situasjoner som er utviklende. Som leder kan man måtte støtte og hjelpe medarbeiderne gjennom slike faser. Utvikling på arbeidsplassen må ses i lys av medarbeidernes grunnleggende behov. Utviklingen kan også ha betydning for det å skape et godt arbeidsmiljø jmf. 10-faktor (Lai, 2015). Ved å jobbe med utvikling av disse faktorene hos medarbeiderne vil det kunne skape et bedre arbeidsmiljø.

Gjensidig engasjement motiverer

Både medarbeidere og ledere har scoret gjensidig engasjement som en viktig faktor som gjør medarbeidersamtalen meningsfylt. Det som ligger i kategorien gjensidig engasjement er det å få konstruktive tilbakemeldinger fra sin leder eller medarbeider. Det å være så trygg i relasjonen at den konstruktive kritikken kan gå begge veier, og det at leder og medarbeider viser med hele seg at samtalen man deltar i er viktig. Et slik engasjement vil man kunne finne dersom medarbeider er engasjert i jobben sin og lederen er nysgjerrig på sine medarbeidere. En medarbeider sier følgende om interesse fra sin leder: *«Det ble en samtale liksom. Det ble ikke bare en rapport som skal skrives, nå der den gjennomført. Det ble en opplevelse av interesse fra min leder (S139).* Som leder er det viktig å finne en balanse mellom det å være oppmerksom og ikke påtatt, og det å være nysgjerrig men ikke for nysgjerrig slik at man graver for mye i folks privatliv.

Man vil som leder kunne oppleve at man utøver forskjellige relasjonelle lederskap. Her er Colbjørnsens inndeling av relasjonelt lederskap, med «coaching», «empowerment» og makt relevant å trekke frem. Han sier også i sin bok om lederskap at man vil utøve ulike relasjonelle lederskap i forhold til situasjon og ulike type medarbeidere (Colbjørnsen et al., 2004). Dette kommer også lederne i undersøkelsen litt inn på i intervjuene. Det er sjeldent at lederne opplever å bruke maktrelasjonen, som kjennetegnes ved at man må være rigid og prinsippfast i dialogen med medarbeideren, og det oppstår ofte diskusjoner og konflikter. Lederne innen helse snakker mest om det å bruke en coachende lederstil, mens skolelederne snakker mer om et relasjonelt lederskap som minner kjennetegnes av «empowerment».

Det teorien sier at kjennetegner relasjonen med «coaching» som lederskap er at leder gir løpende personlig støtte og veiledning i jobben, og mottar forespørsel om faglige råd. «Coaching» innebærer at dialogen mellom leder og medarbeider også forholder seg til personlige forutsetninger for å gjøre jobben. Det kan virke som det er et lite skille mellom graden av autonomi når det gjelder medarbeiderne innen helse og skole. Yrkesutøvelsen innen helse er sterkere preget av et samspill og team for å få de daglige rutinene til å flyte godt på avdelingene, og gir derfor mindre rom for mye autonomi.

Det teorien sier at kjennetegner lederskapet «empowerment» er at det i relasjonen mellom leder og medarbeider er utstrakt delegering av myndighet, ansvar og frihet til å ta egne initiativ. Medarbeiderne vet også hva som forventes av dem og ledere trenger ikke å bruke makt for å få oppgavene gjort. Dialogen mellom leder og medarbeider bærer preg av en gjensidighet. Medarbeidere med høy autonomi i kraft av sin kompetanse kjennetegner de medarbeiderne som trenger et slikt lederskap. Denne beskrivelsen av medarbeidere og deres relasjon med leder er veldig gjenkjennbar i læreres yrkesutøvelse. Som nevnt tidligere står de mye alene i arbeidshverdagen, og de utøver høy grad av autonomi i sin yrkesutførelse.

Kuvaas sin forskning sier at de konstruktive tilbakemeldingene må komme i umiddelbar nærhet til oppgaven for å kunne ha verdi (Kuvaas, 2010). Det kan derfor være en god investering å bygge en kultur der konstruktive tilbakemeldinger er en naturlig del av arbeidshverdagen. Kuvaas fremhever også at anerkjennelse er viktig for medarbeiderens motivasjon i jobben. Men den må ikke alltid komme fra leder, den kan ha like stor verdi om den kommer fra kollegaer, kunder og samarbeidspartnere. Det å skape en kultur hvor anerkjennelser og konstruktive tilbakemeldinger er fremtredende, er å skape en kultur hvor medarbeidere og ledere gjør hverandre gode. Det vil skape samhold og tilhørighet, og det er også en viktig del av hva som skaper en binding til arbeidsplassen for medarbeideren. En av suksesskriteriene med tanke på meningsfulle samtaler, som HR-spesialistene Kuvaas og Dysvik nevner i boka deres, er deltakelse og involvering i prosessen. Dette vil skape eierskap til målsettingen for samtalen (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 147). Dette samsvarer med teorien om medarbeiderskap. Gjensidig engasjement er en sentral og viktig del i det å praktisere medarbeiderskap (Velten et al., 2016). Det er omtalt som det å få medarbeiderne til aktivt å ta ansvar for sin egen jobbsituasjon, noe som igjen vil kunne gi mer meningsfulle samtaler for begge parter.

Ledere ønsker større medarbeiderfokus

Når man retter fokuset på hva lederne i undersøkelsen har svart at er meningsfulle samtaler for de, ser man at de ha et litt annet fokus enn medarbeiderne.

Medarbeiderfokus er den eneste kategori fra lederne side som har fått full score.

Det som er mest oppsiktsvekkende i den sammenheng er at medarbeiderfokus bare er fremtredende hos lederne. Medarbeiderne selv har ikke trukket dette frem i klar tale. Men det kan hende det ligger noe skjult i kategorien for gjensidig engasjement. Full score på medarbeiderfokus tolker jeg som et tegn på at ledere ønsker engasjerte medarbeidere som aktivt forholder seg til sin arbeidshverdag både med tanke på oppgavene de skal gjøre og samhandling med medarbeidere og ledelse. På den måten vil tiden som brukes på samtalen rettes mot medarbeideren og dens behov på arbeidsplassen.

Det er en leder fra skole som uttaler at det er ønskelig at samtalen blir medarbeiderstyrt, slik som man ønsker at utviklingssamtalen med eleven skal være elevstyrt. Dette mener lederen man vil være tjent med, det at medarbeideren setter agendaen selv, innenfor noen felles rammer og en felles forståelse av hva samtalen skal brukes til. Det at ledere ønsker at medarbeider skal ta større ansvar for gjennomføringen av samtalen, går i retning av å bygge medarbeiderskap hos sine ansatte. Begge lederne innen helse uttrykker i intervjuet at de bruker medarbeidersamtalen til å bygge medarbeiderskap, noe de også gjentar at de er opptatt av i sin daglige dialog med medarbeidere sine. Lederne innen skole som sier at de ønsker å få medarbeiderstyrte samtaler, er også inne på den samme tankegangen som medarbeiderskap bygger på. Medarbeiderskap er en ledelsesfilosofi som bygger på hvordan man skal få folk til å ta ansvar og initiativ. «*Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiver (Velten et al., 2016, s. 16).*»

Dette betyr at medarbeider må ta ansvar sammen med ledere for både resultater, arbeidsmiljø og arbeidsplassen som helhet. Med tanken om å styrke medarbeiderskapet på en arbeidsplass, så er nok et medarbeiderfokus i medarbeidersamtalene et steg i riktig retning. Om man skal bygge et sterkt medarbeiderskap på en arbeidsplass er det en stor fordel at man som leder har relasjonskompetanse.

Relasjonskompetansen består av 3 sentrale komponenter, interessen for mennesker, evner og ferdigheter til å bygge tillit og emosjonell modenhet (Spurkeland, 2015, s. 73). Graden av relasjonskompetanse er individuelt, men en bevissthet rundt sin egen kompetanse eller mangel på det som leder kan være nyttig. Medarbeidere i denne undersøkelsen trekker frem at relasjon er av stor betydning, og de trekker også frem at det virker inn på hvordan samtalen blir.

Relasjonskompetansen til leder synes å være av betydning både i selve gjennomføringen og oppfølgingen av medarbeidersamtalen, samt i arbeidet med det å bygge medarbeiderskap og evnen til å være en relasjonell leder.

5.2.3 Hva oppleves som ikke meningsfylte samtaler

Det er alltid interessant i et ledelsesperspektiv å se på hva som ikke er meningsfylt og hva som ikke fungerer. Dette fordi at tiden man investerer i medarbeidersamtalen skal ha verdi for både medarbeider og organisasjonen. Mangfoldet av ulike svar er en klar indikasjon på at mennesker har ulike behov og opplevelser av hva som gir samtalen mening eller ikke. I min undersøkelse var det større enighet omkring de ulike kategoriene når det gjelder hva som oppleves som meningsfylt, enn hva som ikke oppleves som meningsfylt. Dette gjelder både for medarbeidere og ledere. Men det er større samlet enighet hos medarbeiderne, enn hos lederne når det kommer til hva det er som ikke er meningsfylt. Jeg tar for meg faktorene proforma og manglende relasjon og tillit, som er fremtredende funn hos medarbeiderne. Deretter vil urealistiske forventninger som er et fremtredende funn fra lederne bli drøftet.

Proforma gir lite mening

Det er verdt å merke seg at proformagjennomførte samtaler oppleves som helt bortkastet, det har samtlige medarbeidere uttrykket i klar tekst. En medarbeider uttaler; «.....så er jo den samtalen opp i mitt hodet helt bortkastet.....altså at det bare er for at den lederen blir pålagt å gjøre det i løpet av et år eller.....man kan liksom hake av for at det er gjort (F56).»

Dette understreker at medarbeidere reagerer på og merker om leder ikke går inn i samtale med engasjement og oppriktig interesse. Det pekes også på, fra medarbeiderens side, at om leder setter agendaen uten å ta hensyn til medarbeiders interesse, så oppleves det meningsløst. Det blir proforma og gjennomføringen synes meningsløs for medarbeider, og trolig for leder også. I slike tilfeller blir medarbeidersamtalen brukt som et symbol og ikke et redskap (Røvik, 2016). Røvik er ikke omhandlet i teoridelen av avhandlingen min, men er nevnt i innledningen. Jeg velger å trekke hans teori inn her, da den er høyst relevant med tanke på proforma-gjennomførte medarbeidersamtaler. Han omtaler medarbeidersamtalen som en organisasjons ide som har fått stor oppslutning, men

den har blitt endret og tilpasset i årenes løp slik som gjøres med mange organisasjonsideer. Han omtaler også i sin bok at organisasjonsideer kan tolkes som både et redskap og et symbol. Hvor han refererer til den modernistiske tradisjonen som ser på organisasjonsideer som mer eller mindre hensiktsmessige verktøy for rasjonell ledelse og organisasjonsutforming (Røvik, 2016, s. 49). Han gjør også rede for den sosialkonstruktivistiske tradisjonen hvor populære organisasjonsoppskrifter blir sett på som ikke erfarings- og kunnskapsbaserte redskaper, men heller symboler som organisasjonen etterspør for å vise tilslutning til verdier som effektivitet, rasjonalitet og fornyelse (Røvik, 2016, s. 51). I lys av dette synes det som medarbeiderne i min undersøkelse ikke er tilfreds når sosialkonstruktivistiske tradisjonen rår, hvor gjennomføringen teller mer enn effekten og innholdet av den gjør. Medarbeidersamtalen skal være et virkemiddel og ikke et mål i seg selv (Iversen, 2015). Samtlige medarbeidere uttrykker at proforma-gjennomførte medarbeidersamtaler er lite meningsfulle, så man som leder bør være bevist på hvorfor man bruker tid på gjennomføring og hvordan anvende tiden best mulig. Er det for å ivareta symbolverdien av det å gjennomføre medarbeidersamtalen, så bør man revurdere hva man gjør. Er det for å bruke det som et nyttig redskap innen ledelse, så bør tiden til gjennomføring og oppfølging prioriteres og settes av.

Manglende relasjon og tillit

Både manglende tillit og relasjon trekkes frem som viktige faktorer i samtaler som ikke oppleves som meningsfulle av medarbeiderne. En leder omtaler relasjonens betydning på følgende måte: «*Ekstremt viktig.....du er ikke bare en sau i flokken (A459).*» Og denne uttalelsen gir et godt bilde av følelsen som kan oppstå hos medarbeider hvis relasjonen ikke er tilstede. Av det som er blitt nevnt om både manglende tillit og relasjon tidligere, så er det ikke overraskende at fravær av tillit og relasjon gir samtalen lite mening. Så det å ha god relasjon til sine medarbeidere også synes å være av betydning for hvordan samtalen oppfattes. Og det å gjennomføre en samtale hvor manglende tillit er tilfellet, synes å ha liten verdi. I teorikapittelet skrev jeg at gode relasjoner er avgjørende for tillit, og tillit er igjen avgjørende for å skape rom for utvikling og læring. Lederskap bygger på en form for relasjon mellom leder og medarbeider (Colbjørnsen et al., 2004), og uten god relasjon og tillit blir utgangspunktet for en medarbeidersamtale ganske

meningsløst. Funnen i undersøkelsen bekrefter også at sammenhengen mellom kvaliteten på relasjon og tillit til leder korrelerer med medarbeiderens opplevelse av nytten av samtalen, slik det er omtalt i meta-analysen til Pichler (Pichler, 2012).

Urealistiske forventninger er utfordrende

Lederne kjenner på andre faktorer enn medarbeiderne når det kommer til hva som ikke oppleves som meningsfylt. De ser på faktorer som gjør det vanskelig å gjennomføre gode samtaler. Dette er faktorene som påvirker kvaliteten på samtalen, som urealistiske forventninger til hva samtalen skal dreie seg om og også det at medarbeider stiller uforberedt. Det er flere av lederne som problematiserer det at medarbeiderne har urealistiske forventninger til samtalen. Erfaringer med dette gjør at de har blitt mer bevisste på at leder har et stort ansvar med å formidle dette tydelig til sine ansatte. Det fortelles om forventninger som at leder skal fikse opp i alt de trenger, som en type vaktmester, til det å ta opp medarbeiderkonflikter som det burde vært satt opp et eget møte for. Flere ledere snakker også om at medarbeiderne venter på «dommen» i disse samtalene og har forventninger til at lederen skal kunne fortelle dem om hvordan det står til på alle områder i forhold til jobben de gjør. Ledere forteller at enkelte medarbeidere forventer en slags type skanning av dem som ansatte, gjennomført av lederen. Flere ledere har erfart at forventningsavklaringer, knyttet til samtalsintensjon og innhold, er avgjørende for retningen og fokuset samtalen får. Dette forsterker også betydningen av forutsigbarhet som har blitt drøftet tidligere. Det er viktig at både leder og medarbeider ikke går og samler opp alt mulig «grums» til den årlige samtalen, men heller tar initiativ til egne møter og samtaler for ting som dukker opp underveis som må tas tak i. Medarbeidersamtalen bør ikke, og er ikke ment til å være et oppvaskmøte. Tydeligere rammer og intensjoner med samtalen kan bidra til at forventningene stemmer overens, jf. betydningen av forutsigbarhet (Kuvaas & Dysvik, 2012). Som ny leder inn på et arbeidsted kan dette være utfordrende, da tradisjonene som alt ligger nedfelt på arbeidsplassen kan prege medarbeidernes forventninger. Og ikke nødvendigvis stemme overens med den type medarbeidersamtale man som leder ønsker å forvalte.

5.2.4 Oppsummering av meningsfylte medarbeidersamtaler

I dette delkapittelet har mange sider av opplevelsen av medarbeidersamtalen blitt drøftet. Aspektene som synes å være viktige når det gjelder hva som oppleves som meningsfylt eller ikke har blitt satt opp punktvis under.

Meningsfylt	Ikke meningsfylt
<ul style="list-style-type: none">• Relasjons- og tillitsbyggende• «Å bli sett og hørt» grunnleggende behov• Utvikling• Medarbeiderfokus• Gjensidig engasjement• Oppfølging	<ul style="list-style-type: none">• Urealistiske forventninger• Proforma• Pliktløp• Manglende tillit til leder• Dårlig relasjon• Ferdiglaget mal

5.3 Drøfting knyttet til forskningsspørsmål 2

Hvilke faktorer opplever ledere og medarbeidere som avgjørende for hvordan samtalen blir?

Dette forskningsspørsmålet blir utdypet av 2 tematiske kategorier. De blir drøftet i hver sin del på bakgrunn av funnene i undersøkelsen.

5.3.1 Hva tenker partene om hyppighet og oppfølging av medarbeidersamtalene?

Drøftingen omkring denne tematikken handler om å finne det egnede intervallet for samtaler og oppfølging mellom leder og medarbeider i arbeidslivet. Den større diskusjonen på om medarbeidersamtalene fortsatt har sin verdi i arbeidslivet eller bør erstattes med noe annet, vil omtales i konklusjonen av avhandlingen og ikke problematiseres i denne drøftingen. Tilpasset ledelse derimot er en viktig faktor i den sammenheng, hva har de ulike medarbeiderne behov for både når det gjelder hyppighet og oppfølging.

Oppfølging er avgjørende for både opplevelse og troverdighet

Når det gjelder oppfølging er budskapet fra medarbeiderne klart og entydig, det må gjøres. Det viser seg å være en forventning fra medarbeiderne om at det blir

gjort. Det å følge opp har alt blitt omtalt som en viktig del av det å beholde troverdighet og tillit som leder. Dette synes å være et av hovedfunnene i undersøkelsen min, som vil bli omtalt mer utførlig i oppsummeringen til slutt i avhandlingen. Det som er interessant er at oppfølgingsansvaret legges over på lederen av medarbeideren. Det forventes at de holder tak i det. Medarbeiderne forventer at det skal komme noe ut av medarbeidersamtalen, og det betyr at ting må følges opp. Det være seg både små og store praktiske utfordringer medarbeider har, da det er av og til det som må til. Men oppfølging dreier seg ofte om det å holde tak i ting eller tematikk som er viktig. Men det er avgjørende at man får medarbeideren selv til å forplikte seg til å følge opp. Det er slik man som lærer følger opp og legger til rette for utvikling hos sine elever, ved å holde fokuset oppe på det området man har avtalt i elevsamtalen. Dette kan ha overføringsverdi til arbeidslivet.

Finnes det en ideell hyppighet?

Når det kommer til hyppigheten av samtalene er det mange ulike meninger, alt fra en gang i året til samtaler hver 6.-8. uke. Intervallet synes å variere med tanke på hvor tett kontakt leder har med sine medarbeidere i det daglige. Eller sagt med andre ord, i hvor stor grad man bedriver relasjonelt lederskap. En annen faktor som også synes å virke inn på dette perspektivet er om man har behov for å være i dialog med sin leder eller medarbeider om en endring eller utvikling. I slike utviklingsfaser synes det å være av stor verdi at ting følges opp med et hyppigere intervall (Glasø & Thompson, 2013).

Det kommer også tydelig frem fra ledernes perspektiv at de har med ulike personer å gjøre, og at noen medarbeidere gruer seg til medarbeidersamtalen, mens andre stikker hodet ofte innom lederens kontor og slår av en prat når det føles nødvendig. Flere ledere fremhever at de liker å ha en åpen dør, slik at terskelen for å være i dialog og ta opp noe med sin leder er lav. Noen ledere forteller også at det er medarbeidere som ikke vil stille til medarbeidersamtaler i det hele tatt. Det kan være de medarbeiderne som virkelig trenger en samtale. En medarbeider i forskningsprosjektet mitt sa: «*Men det er ikke fryktelig viktig for meg å ha disse samtalene, det er det ikke, men det er godt å få tilbudet... (F224).*» Dette er en indikasjon til lederne om at ikke alle har det samme behovet, men et det er viktig at medarbeiderne får tilbudet og vet at det finnes i en eller annen

form. Individuer må behandles individuelt. Noen trenger samtaler og oppfølging ofte, mens andre tar sin tid med leder når de selv føler behov for det. Tilpasset ledelse dreier seg om å kjenne sine medarbeidere som leder, og møte de der de har behov. Så en ideell hyppighet som passer alle finnes trolig ikke, men et minimum for alle bør man som leder ha. Individuelt betyr ikke at noen får og andre ikke, men i hvilken grad de får. Dette er også veldig gjenkjennelig i fra skolen med tilpasset opplegg og oppfølging. En leder i undersøkelsen uttalte at det ofte er de som trenger det mest, som sier de ikke vil ha samtale. Disse medarbeiderne må kanskje utfordres på situasjonen og ikke rømme fra det, ved å takke nei til samtale. For noen så er det å motta anerkjennelse er for noen veldig utfordrende, og da bør dette kanskje øves på. Individuelt tilpassede medarbeidersamtaler gir rom for å ta små steg med de medarbeiderne som trenger den tilnærmingen. 10-faktor sine utviklingsområder vil også kreve oppfølging fra lederens side.

5.3.2 Hvilke faktorer er avgjørende for om samtalen blir meningsfylt eller ikke?

I dette delkapittelet vil betydningen av enkeltfaktorene for gjennomføringen bli drøftet. Dette er en spennende del av forskningen som er gjort, da det på markedet finnes veldig en del ledelsesbøker og håndbøker som skal hjelpe ledere til å gjennomføre gode medarbeidersamtaler. I denne litteraturen trekkes det frem essensielle faktorer. I teoridelen min ble der gjengitt hva Kuvaas og Dysvik trekker frem etter å ha forsket på medarbeidersamtalen. De trekker frem deltakelse og involvering i prosessen som vil skape eierskap til målsettingene, gode relasjoner mellom medarbeider og leder, forutsigbarhet, orden og rettferdighet, og gode vurderinger /evalueringer som medarbeider kjenner seg igjen i, som avgjørende faktorer (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 147). Det som er bra å se av mine funn er at ledere og medarbeidere er samstemte om noen faktorer som er avgjørende for hvordan samtalen oppfattes. Tid, tillit, åpenhet, engasjement og relasjon er de samstemte om, og aspektene rundt de disse faktorene vil bli drøftet.

At tiden er satt av

Betydningen av at tiden er satt av både i kalenderen og i form av mental tilstedeværelse er det full enighet om. Og både ledere og medarbeidere fremhever at det er med å sette rammen for hvordan samtalen blir. Det er viktig at både leder

og medarbeider ikke skal bli forstyrret av telefon eller andre henvendelser i samtalen. For medarbeideren kan det at leder unngår forstyrrelser være av stor betydning, slik at man får en følelse av å være prioritert av leder i den tiden som er satt av. En medarbeider sier; «at det er en avsatt tid til å ta opp de tingene som opptar deg da (K31)». Den uttalelse vitner til at det betyr noe å være prioritert. Når det kommer til leder kan avbrytelser forstyrre fokuset i samtalen med medarbeider. Som leder så vet man aldri hva som dukker opp av utfordringer og tematikk i en samtale, og skal man virke troverdig og bygge tillit, så er det viktig at man viser med hele seg at man er tilstede og er fokusert. Det er påpekt tidligere at det er viktig at forutsigbarhet, orden og rettferdighet er på plass (Kuvaas & Dysvik, 2012). Og det med at tiden er satt av tolker jeg som en viktig del av å ivareta det. Gjennomføringen av medarbeidersamtalen må skje i ordnede former for at man skal få en god opplevelse av den.

Tillit, åpenhet og engasjement

Neste kategori det er enighet om hos begge parter er tillit, åpenhet og engasjement. Det er en essensiell del for å få til gode samtaler. Her er ordet åpenhet brukt i betydningen ærlighet. Betydningen av disse faktorene er alt blitt drøftet tidligere, i delkapitlet om hva medarbeiderne og ledere opplever som meningsfulle samtaler. Dette går som sagt tidligere på forutsigbarheten i gjennomføringen og det å avklare hvilke forventninger man har til samtalen. Man bør bestrebe seg på å ha tillit hos sine medarbeidere slik at man får ærlige svar. Ærlighet blir trukket frem som viktig av medarbeiderne. «*Skal det være meningsfylt med medarbeidersamtaler så må det være en hvis grad av ærlighet i det (P15).*» Samme medarbeideren er opptatt av at man må tørre å være ærlig og ta opp det som ikke fungerer så godt både på medarbeider- og organisasjonsnivå. Vedkommende sier også: «*Men kanskje vi kunne pirket litt mere i de dårlige egenskapene vi har da....og enda bedre om vi kan gjøre det litt selv i forkant for da er vi litt mentalt forberedt på at det kommer....ehhh.... selv om det gjør vondt (P210).*» Her oppfordres det til at ledere skal være ærlige i sine tilbakemeldinger og ikke gå rundt grøten når det gjelder ærlige tilbakemeldinger på jobben som gjøres, eller begrensningene som ligger i ferdighetene til hver enkelt. En av lederne i undersøkelsen anbefaler at dette bør gjøres med klokskap, og fokusere på et par avtalte forhold på forhånd.

En leder sier som følgende om hva som er meningsfylte samtaler: «*Og at medarbeiderne er ærlige i sine tilbakemeldinger. At relasjonen er god er også av stor betydning (H65).*» En annen leder uttaler om betydningen av dialogen; «*Så det å ha en ærlig og åpen dialog begge veier...og gi hverandre tilbakemeldinger....det er jeg opptatt av (E43).*» Ærlighet er et fundament i et hvert tillitsforhold. Ærlighet er verdsatt av lederne, og dette trolig fordi dette er en forutsetning for å kunne utvikle og bygge organisasjonen man er leder av. Det må gjøres på de rette premissene med at medarbeiderne er ærlige, slik at justeringer og tilpasninger en leder gjør et basert på den virkeligheten medarbeiderne arbeider i, og ikke på løgnaktige fremstillinger.

Relasjon spiller en rolle

At over flertallet av ledere trekker frem relasjon som en faktor som gjør samtalen betydningsfull kan trolig komme av at de sitter med ansvaret for gjennomføringen. Og ved å kjenne sine medarbeidere godt og ha en god relasjon, gjør det også enklere å dyrke medarbeiderskapet på arbeidssstedet.

Medarbeidersamtalen er både en arena hvor relasjon bygges, men også en arena hvor den eksisterende relasjonen kan legge noen premisser for hvordan gjennomføringen blir. En leder uttrykker hva som gjør medarbeidersamtalen meningsfull; «*Det er jo og meningsfylt fordi man bygger en relasjon hos den ansatte....så det gir mening (N51).*» Og det med relasjon er en ting som går begge veier. En medarbeider sa; «*...jeg har det bedre når jeg snakker med en jeg føler jeg er litt på bølgelengde med (F34).*» Dette understreker at også relasjon er av stor betydning for medarbeiderne. Når det gjelder hva de opplever som meningsfylte samtaler svarte både 3 av 4 ledere og medarbeidere at relasjon er avgjørende. Dette er igjen forsterket i tidligere forskning som alt er blitt omtalt. Mine funn samsvarer godt med det. Relasjonen er viktig sier en av medarbeiderne, «*...det er jo klart at dette er kjempeviktig... hadde jeg hatt en utfordrende relasjon til leder så hadde jo medarbeidersamtalen mistet litt av betydningen, ville jeg tenke, for da har man ikke den tilliten som er nødvendig (K132).*»

5.4 Drøfting knyttet til forskningsspørsmål 3

Hvilke forventninger tror både ledere og medarbeidere at den andre parten har til medarbeidersamtalen?

Dette forskningsspørsmålet er utdypet gjennom 2 tematiske kategorier som drøftes i hvert sitt delkapittel.

5.4.1 Hva tror de at den andre parten ønsker som utbytte av samtalen?

Her vil antakelser om motsatt parts ønske om utbytte til samtalen bli drøftet. Her er det tydelig at ledere og medarbeidere har ulike forventninger til utbytte av samtalen. De har også ulike roller å fylle i gjennomføringen av dem. Ulikhetene synes å være naturlig/forståelig i lyset av det å være medarbeider og leder. Svarene fordelte seg utover mange ulike kategorier. Det er bare de to mest fremtredende funnene som vil bli drøftet, og det er tilbakemeldinger og utviklingsfokus.

Tilbakemeldinger og utviklingsfokus er viktig

Det ledere har samlet enighet om er at medarbeiderne ønsker å få tilbakemeldinger på seg selv. Dette er igjen helt i tråd med hva medarbeiderne har sagt at de opplever som meningsfylt. Her er det samsvar mellom forventningene til partene. Men om det er realistisk at medarbeiderne skal få tilbakemeldinger i den grad de selv ønsker, er et annet spørsmål. Ledere har tidligere svart at det ikke blir meningsfylte samtaler om medarbeiderne har urealistiske forventninger til samtalen. Ledere fortalte i den forbindelse om at noen medarbeidere gikk og ventet på «dommen» fra leder, som om alt om medarbeideren skulle opp på bordet og vurderes i samtalen. En leder delte erfaringene med å gi tilbakemeldinger til de ansatte, og anbefalte at man på forhånd hadde avtalt hvilket område det skulle gis tilbakemelding på. Dette gjorde det mulig for leder å være presis i sine vurderinger, samtidig som medarbeider fikk mulighet til å reflektere over sin egen utførelse av arbeidsområde som skulle vurderes før leders tilbakemelding ble servert. Dette vitner om god forutsigbarhet, noe som synes å være en god måte å være i dialog med hverandre på. Det er av betydning når konstruktiv kritikk skal tas imot og avleveres på en formålstjenlig måte. Flere av

10-faktors utviklingsområder kan brukes som et godt utgangspunkt for områder å gi konstruktive tilbakemeldinger på.

Medarbeiderne tror at lederne også ønsker tilbakemeldinger på seg selv. Dette er naturlig i en åpen og ærlig dialog hvor medarbeiderskap blir dyrket. Innspill til ledelsen kan også tolkes som konstruktiv feedback. Det er naturlig i kommunikasjonen og dialogen mellom leder og medarbeider at feedbacken går begge veier. Medarbeidersamtalen en arena for lederen å få konstruktiv kritikk av sine medarbeidere (Nordhaug, 2002). Denne konstruktive feedbacken vil kunne utvikle deg som leder. Tilbakemeldinger fra leder til medarbeider, eller fra medarbeider til leder, må ses i lys av et utviklingsperspektiv. Her har begge parter mye å vinne på å ha en god dialog og kultur rundt det å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger. Utviklingens betydning har alt blitt omtalt i drøftingene, og i undersøkelsen ser det ut som det er en gjensidig oppfatning av den betydning for et godt og dynamisk arbeidsmiljø. Med et medarbeiderfokus i samtalen er det naturlig at medarbeider får komme med innspill til sin leder. Spurkeland oppfordrer ledere til å stille 2 spørsmål til sine medarbeidere, og det ene spørsmålet er; «Hva trenger du av ledelse for å bli god?» og det andre spørsmålet er; «Hva må jeg unngå av lederadferd som du har negativ erfaring med?» Og med dette som utgangspunkt vil man som leder kunne få mange viktige innspill fra sine medarbeidere i gjennomføringen av medarbeidersamtalen.

5.4.2 Hvilke forventninger fra den andre parten kjenner ledere og medarbeider på?

Her er det tydelig at ledere og medarbeidere kjenner på ulike forventninger i gjennomføringen av samtalen. Som nevnt i forrige delkapittel er også svarene her i tråd med hvilken rolle de har som deltaker i samtalen. De har også ulike roller å fylle i gjennomføringen av dem. Ulikhetene i hvilke forventninger som de føler å ligge på dem, synes å være naturlig/forståelig i lyset av det å være medarbeider og leder. Først blir en felles faktor for både medarbeidere og ledere drøftet og det er betydningen av lydhørhet. Så blir en endringsvillighet som er en faktor medarbeiderne føler på omtalt, og tilslutt vil en faktor som lederne kjenner på blir belyst. Og det er forventningen om å gi reelle tilbakemeldinger.

Lydhørhet er viktig

Begge partene føler på at det er viktig å være lydhør. Noe som kan tolkes som at de begge forventer det samme som de selv ønsker av en samtale. Det er av stor betydning at motsatt part faktisk lytter og er mottakelig for innspill på en konstruktiv måte. Dette er viktige prinsipper i all form for relasjonsbyggende samtaler. Det å være lydhør er noe som oppfattes som en naturlig del av en samtale hvor det finnes gjensidig respekt. Spurkeland har utviklet et radarhjul for relasjonskompetanse hvor det er totalt 14 faktorer som han mener spiller inn på et menneskets kompetanse når det kommer til relasjon (Spurkeland, 2012). Noen av faktorene kan øves, mens andre er mer bestemt av personlighet (Spurkeland, 2015). Det å være lydhør er også en del av din relasjonskompetanse. I radarhjulet til Spurkeland er dette underlagt faktorene dialogferdigheter og synlighet. I oppsummeringen Fletcher gjorde av forskningen som var gjort så langt på starten av 2000-tallet, skriver han at det ikke bare er å utvikle rutiner og prinsipper for medarbeidersamtalen som er viktig. Det er like viktig å lære lederne hvordan man skal gjennomføre medarbeidersamtaler på en suksessfull måte. Det er en mangesidig oppgave og det er viktig å få til samarbeid mellom teoretikere og praktikere samt organisasjonspsykologer i større grad en hittil (Fletcher, 2001). Jeg tolker det dithen at relasjonskompetanse og lydhørhet er en del av det Fletcher sikter til, og det kan være av stor betydning for hvordan medarbeidersamtalen blir.

Forventning om endringsvillighet

Alle medarbeiderne i undersøkelsen føler at det er forventet at de er endringsvillige. Dette tolker jeg i lys av teori om kompetanseutvikling og utvikling i arbeidslivet. Som medarbeider er det viktig å vise lederen din at du kan takle utfordringer og tilpasse deg bedriftens behov. Det som også ligger i det å være endringsvillig er å vise vilje til å lære nye ting. Som leder er det viktig å beherske utviklerrollen, da det er de beste utviklerne som får de beste søkerne (Spurkeland, 2015). Det som er interessant her er at lederne føler ikke at det ligger noen forventninger om at de skal være endringsvillige. I et arbeidsmiljø hvor medarbeiderskap skal vokse og gro, vil jeg tro at endringsvillige ledere styrker medarbeiderskapet. En leder sier følgende om hva som vektlegges i samhandling med sine medarbeidere: «*Så det å ha en ærlig og åpen dialog begge veier...og gi hverandre tilbakemeldinger....det er jeg opptatt av (E44).*» Dette utsagnet ble sagt

da det var snakk om å kunne gjøre små justeringen på arbeidsplassen ved å snakke sammen.

Det at medarbeiderne føler at det er en forventning om at de er endringsvillige kan også ses i lys av at arbeidslivet er i hyppig endringer, og at man som medarbeider må være omstillingsdyktig for å henge med på utviklingen. Men evnen til å endre seg henger også tett sammen med det å utvikle seg. «*Vi er aldri ferdig utdannet.....vi er ferdig på skolen ja....men vi jobber med mennesker og vi er mennesker så vi blir aldri ferdig (S220).*» Dette uttalte en medarbeider da vi kom inn på utvikling og dens betydning etter innspill fra lederen. 10-faktor gir rom og mulighet for leder og medarbeider å jobbe målrettet med utviklingsområder.

Reelle tilbakemeldinger har stor betydning

Ledere føler at det er forventet at de gir reelle tilbakemeldinger til sine medarbeidere og at de skal følge opp. Dette med tilbakemeldinger er også en del av en leders relasjonelle kompetanse. Det å kunne gi tilbakemeldinger og prestasjonshjelp er en del av radarhjulet for relasjonskompetanse som er omtalt tidligere (Spurkeland, 2015). Prestasjonshjelp handler om å kunne gi medarbeideren riktig hjelp til å utvikle seg. Medarbeiderne snakker om reelle tilbakemeldinger som er basert på ting som er observert eller erfart fra lederens side. I skolen hvor mine informanter kommer ifra er det skolevandring, hvor lederne besøker lærerne i klasserommet. En slik arena skaper gode rammer for en leder å kunne gi sine medarbeidere reelle tilbakemeldinger på jobben som gjøres i klasserommet. Innen helse forteller den ene lederen at vedkommende er bevisst på å gi tilbakemeldinger når medarbeiderne gjør en ekstra innsats og strekker seg litt lenger i yrkesutøvelsen. Lederen uttaler; «*....men jeg sender ofte meldinger til hver enkelt medarbeider hvis det har vært en krevende situasjon eller hvis de har gjort noe som er veldig, veldig bra....så får de en tekstmelding eller en melding på messenger (E341).*» Betydningen av reelle tilbakemeldinger er stor, og tidligere forskning har også påpekt at effekten av tilbakemeldingene er størst om de kommer umiddelbart etter prestasjonen er gjennomført (Kuvaas & Dysvik, 2012). Dette synes lederne blant informantene mine å være bevisst, da de forteller at tilbakemeldingene kommer samme dag, slik at de skal ha størst innvirkning på medarbeiderne. Teorien og empirien synes å forenes her.

5.5 Drøfting knyttet til kryssfunn i undersøkelsen

I presentasjonen av funnene for undersøkelsen ble det satt opp to diagram som skulle vise kryssfunn. Resultatene fra to intervju spørsmål ble satt opp i samme diagram. De viste hva ledere eller medarbeidere opplever som meningsfylt med medarbeidersamtalen satt opp imot hva den andre parten tror at de ønsker av utbytte. Her ble funnene presentert innenfor de 7 kategorier som var felles for begge intervju spørsmålene. Hensikten med de diagrammene er å se hvor det er minst samsvar mellom leder og medarbeiders forventninger til samtalen. Selv om det er et lite materiale funnene er basert på, kan det gi en indikasjon på hvor forbedringspotensialene kan ligge. På den måten kan forskningen i dette prosjektet peke på noen tendenser som kan gi relevant innsikt på området.

5.5.1 Hvilke mulige forbedringspotensialer finnes?

I presentasjonen av funn var det fire forhold som var påpekt hvor det var lite samsvar. Det var det med å få tilbakemeldinger på seg selv og anerkjennelse. Medarbeiderfokus var det andre forholdet, og så var oppfølging og utviklingsfokus de siste omtalte forholdene. I drøftingen tas det tak i to funn som er sentrale for hvordan samtalen blir.

Det ene funnet var dårlig samsvar mellom medarbeiderens mening om oppfølging, kontra hva lederne tror at medarbeiderne forventer av oppfølging. Det er 4 av 4 medarbeidere som mener det er viktig med oppfølging, og 2 av 4 ledere som tror at medarbeider forventer det. Spør man derimot lederne om hva de føler medarbeiderne forventer av dem, og ikke hva de forventer som utbytte av samtalen, så svarer 3 av 4 at de tror medarbeiderne forventer at de følger opp. Medarbeiderne igjen tror ikke at lederne forventer at de også skal følge opp. Det faktum at det ligger en forventning om at medarbeiderne også bør gjøre det, synes å være noe medarbeiderne ikke tenker over. Dette funnet sier kanskje noe om hva ledere bør tenke på i gjennomføringen av medarbeidersamtalene. De bør sørge for at oppfølging skjer både fra lederens side og bevisstgjøre medarbeideren for å ta sin del av ansvaret. Det vil kunne svekke din tillit som leder ved å ikke klare å følge opp, da det mest sannsynlig ligger en forventning om det fra medarbeiderens side.

Det andre kryssfunnet er medarbeiderfokus. 3 av 4 ledere mener at medarbeiderfokus er veldig viktig for at medarbeidersamtalen skal bli meningsfylt for dem, mens kun 1 av 4 medarbeidere tror at leder forventer medarbeiderfokus i utbytte av samtalen. Dette kan være av stor betydning fra ledelsesperspektivet. Kategorien «medarbeiderfokus» innebærer at medarbeider selv tar ansvar i gjennomføringen av samtalen, og bidrar aktivt med sitt engasjement, tanker og ideer. Hvordan kan man få medarbeideren til eie samtalen og aktivt ta ansvar for både innhold og fokus? Her ligger det trolig et stort potensial som kan få samtalen til å bety noe mer for både medarbeiderne og lederne. En leder sier; *«Men det når medarbeider ikke byr på noen ting.....da er det helt meningsløse samtaler....og de er ofte veldig korte (E208).»* Kan dette forbedringspotensialet optimaliseres gjennom medarbeiderskap? En leder som praktiserer medarbeiderskap sier følgende om det å få medarbeideren til å ta ansvar for sin samtale. *«Så det er jo avhengig av at den andre deltar og tar ansvaret for sin egen samtale...men det kan jo være vanskelig hvis du har vært vant til en leder som kjører hardt da...på at det er min samtale med deg.....og så får du en annen leder som er mere opptatt av at det er motsatt....at det er medarbeiderens samtale med lederen.....(E200).»* Dette vitne om at det tar tid å snu en trend som er knyttet til et fenomen som medarbeidersamtalen, som har så lange tradisjoner i arbeidslivet. Denne lederen forteller at gjennomføringen av medarbeidersamtalen går mer av seg selv etter å ha begynt å fokusere på medarbeiderskap og ved å tørre å vike bort fra den oppsatte malen.

5.5.2 Begge parter må bidra inn

I de to forholdene som er påpekt i delkapittelet over kan trolig noe av nøkkelen til å få til meningsfulle samtaler ligge. De to overnevnte utfordringene er oppfølging og medarbeiderfokus som på hver sin side stiller krav til den andre parten. Det at oppfølging er viktig for medarbeideren viser funnene tydelig, og dette er et behov som kan innfris ved å legge ansvaret over på leder for å få det oppfylt. Det motsatte kan sies om leders medarbeiderfokus som en viktig faktor for opplevd meningsfullhet med samtalen for ledere. Ansvaret for dette kan leder legge over på medarbeideren. Det kan se ut som det ligger forbedringspotensialer hos begge parter. Ved å ta tak i disse utfordringene vil trolig samtalen oppleves som mer meningsfylt. Dette handler altså om at begge parter gjøre den lille ekstra

innsatsen. Leder ved å prioritere og følge opp i etterkant av samtalen, og medarbeider ved å selv ta mere ansvar for samtalen sin med leder og gi den et meningsfylt innhold.

5.5.3 Oppsummerende tanker om forbedringspotensialene

Hvordan skal man få til økt medarbeiderskap og mer systematisk oppfølging i arbeidslivet? Blant mine informanter på medarbeidersiden var de fleste bevisste på at dette var deres samtale med lederen sin. De fleste lederne hadde en bevissthet rundt hva medarbeidersamtalen bør være, en samtale hvor medarbeideren bør være i fokus, og det er et steg i retningen av meningsfylte samtaler. Malen er fremdeles styrende, men den er tilpasset arbeidsstedet med noen få sentrale punkter, og den oppleves ikke som noen tvangstrøye. Lederne ønsker involvering av medarbeiderne, medarbeiderstyrte samtaler, slik som lærerne ønsker elevstyrte samtaler. På den måten kan ærlige sannheter om hvor skoen trykker og hva den enkelte medarbeider et opptatt av komme frem. En av lederne i undersøkelsen som praktiserer medarbeiderskap bekrefter dette.

Spennet av ulike medarbeider og personligheter på en arbeidsplass, gjør det utfordrende å få til medarbeiderfokus i alle medarbeidersamtalene. Om man ser på Colbjørnsen inndeling av relasjonelt lederskap så kan det se ut som det er medarbeiderne hvor man utøver «empowerment» som er de medarbeiderne som ligger nærmest opp imot idealet med medarbeiderfokus og medarbeiderskap. «Empowerment» kjennetegnes ved at det i relasjonen mellom leder og medarbeider er utstrakt delegering av myndighet, ansvar og frihet til å ta egne initiativ. De som har den egne «driven» og har retningen for hva de vil og hvor de skal. Utfordringen er jo at det skal mye til å få alle dit i spennet av personligheter på en arbeidsplass. Ved å jobbe med «coaching» og medarbeiderskap over tid så vil man kanskje kunne få medarbeidere som aktivt tar ansvar for sin egen medarbeidersamtale. «Coaching» kjennetegnes i relasjoner der leder gir løpende personlig støtte og veiledning i jobben, og mottar forespørsel om faglige råd. Oppfølgingsansvaret kan ikke bare ligge på den ene parten. Ved å bruke «coaching» og medarbeiderskap i lengre perioder så vil trolig også medarbeiderens ansvar med tanke på oppfølging også kunne vokse frem. Det er to

parter i et forhold, som i alle forhold, og begge parter i et forhold må ta sin del av ansvaret for å få det til å fungere så optimalt som mulig.

5.6 Sammendrag av kapitlet

I dette kapitlet har de empiriske funnene i undersøkelsen blitt drøftet i lys av teori. Det har blitt trukket frem mange ulike aspekter ved hva som gjør samtalen meningsfull og avgjørende faktorer for gjennomføringen. Relasjonens betydning har blitt drøftet, den har også blitt fremhevet som en viktig faktor for opplevelsen av medarbeidersamtalen i tidligere forskning. Noe funnene i undersøkelsen også har bekreftet. Det kan se ut som at de å bli «sett og hørt» er en avgjørende faktor for hvorvidt medarbeiderne opplever medarbeidersamtalen meningsfull eller ikke. Dette handler om menneskets grunnleggende behov, samt respekt og tillit mellom partene. Opplevelsen av at leder og medarbeider har et gjensidig engasjement har også vært trukket frem som avgjørende faktorer for om opplevelsen blir meningsfull. Proforma-gjennomførte samtaler oppleves som bortkastet tid, og det gjør også til dels medarbeidersamtalen etter en ferdig oppsatt mal. Medarbeiderne har store forventninger til at det som tas opp i samtalen med leder skal følges opp. Det er særdeles viktig om man setter utviklingsmål i medarbeidersamtalen. Lederne føler det ligger en forventning om at de skal gi medarbeiderne reelle tilbakemeldinger. Begge parter tror det forventes av dem at de er lydhøre for hverandre i gjennomføringen av samtalen, og at den tilpasses medarbeiderens behov. De store forbedringspotensialene ser ut som å ligge i det å bygge medarbeiderskap på arbeidsplassene og sette av tid til oppfølging. Dette vil kunne gi medarbeidersamtaler med større engasjement og meningsfullhet for både medarbeider og leder.

6 Konklusjoner

Hensikten med prosjektet var å finne ut hva medarbeidere og ledere opplever som meningsfylte medarbeidersamtaler, og hvilke faktorer som er avgjørende i gjennomføringen av den. Jeg vil i dette kapittelet trekke trådene sammen i noen konklusjoner. Konklusjonene baseres på funnene i undersøkelsen og vil kunne gi en indikasjon på hva som kan være relevant for andre yrkesgrupper også.

Jeg vil først besvare forskningsspørsmålene da de danner grunnlaget for å kunne besvare prosjektets problemstilling. Avslutningsvis rettes blikket mot fremtidens medarbeidersamtale, og oppgaven avrundes med å si noe om mulige forskningsprosjekt som kan utdype tematikken ytterligere.

6.1 Svar på forskningsspørsmål og problemstilling

Forskningsspørsmål 1 lyder som følgende: **Hvordan opplever ledere og medarbeidere meningsfylte medarbeidersamtaler?** Funnene viser at ledere og medarbeidere opplever ærlig og oppriktig dialog med både medarbeider- og utviklingsfokus som meningsfylt. For medarbeideren er det viktig at samtalen følges opp i etterkant, da det er av stor betydning for at medarbeiderne skal føle seg sett og hørt av sin leder. For leder er det viktig med medarbeiderskap, ved at medarbeider engasjerer seg, for at samtalen skal oppleves som meningsfull. Det som kjennetegner meningsfylte medarbeidersamtaler er at relasjonen er god og at tillit er til stede mellom partene.

Forskningsspørsmål 2 var formulert slik: **Hvilke faktorer opplever ledere og medarbeidere som avgjørende for hvordan samtalen blir?** Det viste seg at relasjonen mellom leder og medarbeider er av betydning både når det gjelder å gi samtalen mening, samt å være en avgjørende faktor for hvordan samtalen oppfattes. Funnene i undersøkelsen forteller at oppfølging påvirker hvorvidt medarbeiderne opplever at samtalen har verdi som et nyttig redskap, og ikke bare som et symbol (proforma) for lederen (Røvik, 2016). Faktorer som tillit, åpenhet og engasjement trekkes frem av begge partene, samt det at tiden er satt av både fysisk og mentalt. Lederne fremhever at medarbeidernes engasjement er avgjørende for om medarbeidersamtalen blir betydningsfull eller ikke.

Forskningsspørsmål 3 belyser et annet viktig aspekt rundt gjennomføringen av medarbeidersamtalen. Og det er forventningene til hverandre. **Hvilke forventninger tror ledere og medarbeidere at den andre parten har til medarbeidersamtalen?** Det å være lydhør synes å være en sentral forventning partene har til hverandre. Dette vitner om et ønske om gjensidig respekt i gjennomføringen av samtalen. Lederne tror at medarbeiderne forventer å få reelle tilbakemeldinger på seg selv og anerkjennelse fra dem. Lederne føler at det ligger en forventning om at de skal følge opp i etterkant også. Medarbeiderne tror at lederne forventer å møte endringsvilje hos dem. Lederne tror også at det som gjør samtalen meningsfull for de er at medarbeiderne stiller forberedt og ønsker å ha utviklingsfokus.

Så til forskningens problemstilling:

«Hvilke opplevelser og forventninger har ledere og medarbeidere til meningsfulle medarbeidersamtaler?»

I denne masteroppgaven har jeg vist at ledere og medarbeidere opplever at det må være en god og tillitsfull relasjon mellom dem for at medarbeidersamtalene skal oppleves som meningsfylt. Funnene sier at relasjonen kjennetegnes gjennom ærlig dialog, gjensidig engasjement og konstruktive innspill til hverandre. Det ligger en gjensidig forventning om at man er lydhør ovenfor hverandre og at viktige temaer følges opp. Det forventes at begge parter stiller forberedt, og tar ansvar for at medarbeiderens ønsker og behov får et fokus i samtalen.

6.2 Drøfting av konklusjonene og forskningsprosjekt

Undersøkelsen gjennomført i denne masteroppgaven har gitt et klarere bilde av enkeltfaktorenes betydning i dialogen mellom leder og medarbeider. Den påviste sammenhengen mellom relasjonskvalitet og opplevd nytte av samtalen synes gjeldene i mitt materiale. Så disse funnene er ikke så overraskende, de bekrefter tidligere forskning. Betydningen av oppfølging og medarbeiderfokus er det som står som de viktigste funnene i undersøkelsen, slik jeg ser det. Og dette kan være verdifull innsikt innen ledelsesfeltet. Dette betyr at de standardiserte malene kan vrakes, og at ledere bør jobbe med å få medarbeiderne til å engasjere seg i egen arbeidssituasjon, slik at de eier samtalen med sin leder.

Om medarbeidersamtalen fortsatt har sin verdi i arbeidslivet er et spørsmål som har blitt reist underveis i drøftingene, og det spørsmålet skal nå besvares. Det kan virke som den standardiserte medarbeidersamtalen, med felles mal for alle, har liten verdi i henhold til mine funn. Det betyr at medarbeidersamtalen bør tilpasses arbeidslivet på en annen måte, ved å tilrettelegge samtalene individuelt etter medarbeidernes behov. Medarbeidersamtalen bør ikke være et sted hvor leder og medarbeider samler opp alt om hverandre, som en slags utblåsning eller renselse, men heller et sted hvor man i ro og mak kan se på de større og mer overordnede tingene som det bør rettes fokus på for at medarbeideren kan yte sitt beste og trives på jobben i samhandling med andre. Noen få fokusområder som er kommunisert ut til medarbeideren i forkant, vil kunne gi samtalen den rammen og forutsigbarhet den trenger. Et viktig perspektiv med tanke på om samtalen har sin verdi i arbeidslivet eller ei er at man som leder må være bevisst på at oppfølging av medarbeiderne er avgjørende med tanke på din tillit og troverdighet. Det er viktig at det ikke bare blir med praten, men at man også viser medarbeiderne handling. Mine funn viser at samtalen fortsatt har verdi, men den må videreutvikles, og kanskje også gis et nytt navn.

Gjennom prosjektet har jeg lært at det er viktig at medarbeidersamtalen ikke betraktes som en isolert hendelse i arbeidet som leder. Den bør ses på som en viktig og jevnlig del av arbeidet med det relasjonelle lederskapet. Jeg erfarte at det å forske på meningsfylte medarbeidersamtaler var et prosjekt som hadde sterke relasjonelle aspekter. Dette fremgikk tydelig da dataene skulle tolkes. Hvilken betydning det relasjonelle har for hvordan man som leder velger å gjennomføre medarbeidersamtalene og samhandle med medarbeiderne, har også blitt tydeligere i arbeidet med avhandlingen. God relasjon synes å gi mer meningsfylte samtaler. Jeg erfarte at betydningen av det «å bli sett og hørt» virkelig betydde mye for informantene mine, i en mye større grad enn «floskelen» gir uttrykk for. Det er knyttet tett opp til medarbeiderens grunnleggende behov, noe man som leder bør ta på alvor i sin utøvelse av ledelse.

Når det gjelder min forforståelse av funn så viser det seg at betydningen av å få anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger fra leder ikke er noe som bare gjelder for lærere. Dette er like fremtredende innen helse og synes å være et

grunnleggende behov for alle mennesker/medarbeidere i iht. behovsteoriene som er presentert. Min forforståelse av funn innen skole synes å stemme. Både ledere og medarbeidere er opptatt anerkjennelse og utviklingsfokus i medarbeidersamtalen og det trekkes sammenligninger med hvordan skoleelever må følges opp. Så mye vil av metodikken vil nok være overførbart. Det relasjonelle aspektet synes å være enda sterkere innen helse, når det gjelder utvalget mitt. Selv om samhandling med andre ikke har vært drøftet i avhandlingen min, vil jeg likevel nevne at lederne innen helse kom inn på at det var et utviklingsområde det ble snakket om i medarbeidersamtalen om det var behov. Dette stemmer til dels med min forforståelse, innen helse, som jeg begrunnet med at det er tettere samhandling mellom kollegaer innen helse enn i skolen.

Det som har kan være interessant med dette prosjektet er at man har sett på medarbeidersamtalen i fra både leder og medarbeiders perspektiv. Det som også kan ha verdi er at spørsmålene i undersøkelsen er generelle, og ikke spisset inn mot yrkesutøvelsen innen sektorene informantene er hentet fra. Det gjør at funnene kan ha noe overføringsverdi til andre yrkesgrupper. Selv om dette er en kvalitativ undersøkelse med et meget begrenset utvalg kan funnene til dels virke som universelle. Av funnene så er det lite som skiller de to arbeidstedene informantene er hentet fra. Svakheterne er at man ikke har flere enn 4 informanter fra hver gruppering, leder og medarbeider. Det er derfor vanskelig å kunne påstå at mine funn har stor overføringsverdi til arbeidslivet generelt, på grunn av det begrensede antallet informanter som danner datagrunnlaget i undersøkelsen. På spørsmålet om andre informanter ville svart det samme, er svaret både ja og nei. Ja om de kom fra en arbeidsplass hvor samtalen hadde høy prioritet, nei om de kommer fra et sted hvor den har lav eller ingen prioritet.

6.3 Fremtidens medarbeidersamtale og aktuelle forskningsområder

På bakgrunn av mine funn mener jeg å kunne ha noen kvalifiserte tanker om fremtiden. Tilpasset ledelse handler om å se og kjenne sine medarbeideres behov. Det betyr at man må individuelt tilpasse oppfølging av sine ansatte. Behovet for å

bli sett og hørt som medarbeider kan artes seg på veldig ulike måter, og det relasjonelle lederskapet må tilrettelegges deretter. Begrepet «tilpasset opplæring» har blitt brukt i skolen en årrekke, tilpasset ledelse rommer det samme og bør etterstrebes i rollen som leder. Det å styrke medarbeiderskapet vil kunne få medarbeiderne til å eie sin egen arbeidssituasjon og der igjen få et større engasjement i samtalen med lederne. Dette vil gjøre dialogen mellom partene mer meningsfull. At man på forhånd avklarer forventningene til hverandre og avtaler hvilke punkter man skal forberede, kan ha stor verdi.

Ledere bør ta sin egen relasjonskompetanse på alvor, ved å anerkjenne sine styrker og svakheter. Man bør jobbe bevisst med å finslipe sin kompetanse når det gjelder relasjon. Dette er et område man forøvrig aldri blir utlært på, da samhandling med andre mennesker hele tiden byr på nye utfordringer i mangfoldet av mennesker man treffer på sin vei.

Et perspektiv som kunne supplert forskningen som har blitt gjort, var å forske på betydningen av tydelig forventningsavklaringer i forkant av samtalen. Dette kunne bli sett opp imot tilfredshet og meningsfullhet av samtalen. Dette er noe både ledere og medarbeidere i undersøkelsen påpeker at har stor betydning.

Et annet perspektiv som kunne supplert forskningen, var å se på medarbeidersamtalens betydning hos de som aktivt bruker medarbeiderskap. Det kunne være relevant å finne ut om medarbeidersamtalen da får et annet innhold, og om medarbeiderens eierskap til de planlagte medarbeidersamtalene med leder blir sterkere eller gjør samtalen overflødig?

Vår digitaliserte verden gir også mulighet til å bruke et tilbakemeldingsskjema eller spørreskjema både i forkant og etterkant av samtalen. Dette ville mulig kunne optimalisere den individuelle tilpasningen eller «skreddersømmen» som flere teoretikere har påpekt. Det hadde vært spennende å se videre på hvilke muligheter og hvilken betydning en slik tilpasning vil kunne gi.

7 Litteraturliste

- Aakerøe, K. (2006). *Samspill i organisasjoner : om utvikling og bruk av menneskelige ressurser i organisasjoner*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: A review, implications, and suggestions. *Academy of Management Review* 7(2), 219-227.
- Colbjørnsen, T., Administrativt, f., & lederundersøkelse, A. F. (2004). *Ledere og lederskap : AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.; International student ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Dipboye, R. L., & Pontbriand, R. d. (1981). Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisal and Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 248-251.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal og Occupational and organizational Psychology* 74, 473-487.
- Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2011). *The practice of qualitative research* (2nd ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework. *International Journal of Management Reviews*, 17, 510-533.
- Iversen, E. F. (2015). *Medarbeidersamtale*. Sandnes: Commentum.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kummen, A. (2008). *Hva mener medarbeidere og ledere om medarbeidersamtaler? En SWAT-analyse*. Hovedoppgave, Universitetet i Oslo, Psykologisk Institutt.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles og work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 505-522.

- Kuvaas, B. (2010). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123-137.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2011). *Interview : introduktion til et håndværk* (2. udg. utg.). København: Hans Reitzel.
- Lai, L. (2015). 10-FAKTOR: EN INNFORING. *10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse*. Hentet fra http://www.10faktor.no/ks/hva_er_10-faktor+/innforing_i_de_ti_faktorene/
- Laugen, I. (2013). *-En arena for livslang læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner*. Mastergradsavhandling, Universitetet i Oslo, Institutt for lærerutdanning.
- Liamputtong, P. (2013). *Qualitative research methods* (4th utg.). South Melbourne: Oxford University Press.
- Lohne, L. (2015, 04.10.). Meningsløs medarbeidersamtale?, *Dagens næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/jobbleidelse/2015/10/04/1428/Ledelse/meningslos-medarbeidersamtale>
- Malterud, K. (2012). *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforl.
- Merriam, S. B., Tisdell, Elizabeth J. (2016). *Qualitative Research, A Guide to Design and Implementation* (4. utg.). United States of America: Jossey-Bass, A Wiley Brand.
- Mikkelsen, A. (2002). *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR : ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nornes, T. R. (2008). *Vi ønsker oppmerksomhet. En studie av hva lærerne mener kjennetegner en god rektor*. Mastergradsavhandling, Universitetet i Oslo, Institutt for lærerutdanning.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions, a meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732.
- Røvik, K. A. (2016). *Trender og translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Semundseth, R. (2016). *Medarbeidersamtalen 2.0 -Fra resultatløst pliktlop til individtilpasset mestring*. Oslo: Mankoni Media.

- Semundseth, R., & Wergeland-Jenssen, E. (2015). *Medarbeiderkoden : Nøkler til aktivt medarbeiderskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research : a practical handbook* (3rd ed. utg.). Los Angeles, Calif: Sage.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2015). *Tilpasset ledelse: kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Steen, G. (2018). Samtaler - de nye dokumentene i arbeidslivet! *Ledernytt*.
- Torvund, S. N. (2016). Historikk og bakgrunn for medarbeidersamtalen. I R. Semundseth (Red.), *Medarbeidersamtalen 2.0 -Fra resultatløst pliktlop til individtilpasset mestring* (s. 13-16). Oslo: Mankoni Media.
- Velten, J. (2007). Medarbeiderskap og lederskap. *Ukeavisen ledelse*, 30.
- Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap : hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

8 Vedlegg

- Intervjuguide vedlegg 1
- Informasjonsbrev med samtykkeskjema vedlegg 2
- Godkjenning NSD vedlegg 3
- Intervjustøtte vedlegg 4
- Kategorier for meningsfylte samtaler vedlegg 5

8.1 Vedlegg 1 -Intervjuguide

INTERVJUGUIDE FOR MASTERGRADSAVHANDLINGEN:

«Hvilke opplevelser og forventninger har ledere og medarbeidere til meningsfylte medarbeidersamtaler?»

Dette er en studie som skal se på hvilke forventninger og opplevelser ledere og medarbeidere har av meningsfylte medarbeidersamtaler. De samme spørsmålene skal stilles til både ledere og medarbeidere. I tillegg vil respondentenes kjønn, alder, stilling (leder/medarbeider) og arbeidssted bli registrert.

F1: Hvordan opplever ledere og medarbeidere meningsfylte medarbeidersamtaler?

F2: Hvilke faktorer opplever ledere og medarbeidere som avgjørende for hvordan samtalen blir?

F3: Hvilke forventninger tror både ledere og medarbeidere at den andre parten har til medarbeidersamtalen?

Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
<i>F1: Hvordan opplever ledere og medarbeidere meningsfylte medarbeidersamtaler?</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Hva tenker du på når du hører ordet medarbeidersamtale, kom gjerne med eksempler?2. Kan du fortelle hvordan det foregår hos dere?3. Kan du gi eksempler på hva en meningsfylt medarbeidersamtale er for deg? Hva ønsker du at skal komme ut av dem, og begrunn hvorfor det er viktig for deg?4. Hva kjennetegner medarbeidersamtaler som ikke har vært meningsfylte for deg? Begrunn svaret ditt.5. Hvor ofte synes du at medarbeidersamtaler skal gjennomføres?

	<p><i>(Er det tilstrekkelig slik den praktiseres hos dere i dag? Og hvilke tanker har du om hvordan samtalene følges opp?)</i></p>
<p><i>F2: Hvilke faktorer opplever ledere og medarbeidere som avgjørende for hvordan samtalen blir?</i></p>	<p>6. Hvilke faktorer opplever du er viktig med tanke på hvordan medarbeidersamtalen oppfattes? <i>(Utdyp svaret ditt og begrunn hvorfor faktorene er viktige, hvilke faktorer hemmer og hvilke fremmer, har du eksempler? Er både det relasjonelle aspektet og den praktiske gjennomføring av betydning, hvorfor, hvordan - beskriv?)</i></p> <p>7. Hvilke faktorer har vært fremtredende i de gode medarbeidersamtalene du selv har deltatt i? <i>(Fortell og utdyp, hvilke faktorer fremmet den gode medarbeidersamtalen? Kom gjerne også med eksempler på det motsatte.)</i></p>
<p><i>F3: Hvilke forventninger tror både ledere og medarbeidere at den andre parten har til medarbeidersamtalen?</i></p>	<p>8. Sett deg inn i rollen som din leder/medarbeider. Hva tenker du din leder/medarbeider forventer å få ut av medarbeidersamtalen som leder/medarbeider? <i>(Er de realistiske, i samsvar med virkeligheten – begrunn hvorfor, hvorfor ikke?)</i></p> <p>9. Sett deg inn i rollen som din leder/medarbeider. Hva tror du din leder/medarbeider forventer av deg i medarbeidersamtalen? <i>(Er de realistiske, i samsvar med virkeligheten – begrunn hvorfor, hvorfor ikke?)</i></p>

8.2 Vedlegg 2 -Informasjonsbrev med samtykkeskjema

Vil du delta i mitt forskningsprosjekt?

”Hva hemmer og fremmer meningsfylte medarbeidersamtaler?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvilke faktorer som er avgjørende for at medarbeidersamtalen skal oppleves som meningsfull for både ledere og medarbeidere. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne studien er å finne ut hvilke forhold som må være ivaretatt for at medarbeidersamtalen skal oppleves som meningsfull. Hvilke faktorer er det ledere og medarbeidere anser som avgjørende og viktige. Studie er også ment til å avdekke hvilke forventninger ledere og medarbeidere har til hverandre i forhold til å sammen få til samtaler som gir mening for begge parter.

Studiens problemstilling er «Hva mener ledere og medarbeidere hemmer og fremmer meningsfylte medarbeidersamtaler?» Og skal besvares gjennom følgende 3 forskningsspørsmål: Hvordan vil du beskrive en meningsfylt medarbeidersamtale? Hvilke faktorer tror du er viktige for hvordan medarbeidersamtalen oppfattes? Hva tror du din leder/medarbeider forventer av medarbeidersamtalen?

Denne studien er en del av en mastergradsavhandling fra deltidsstudiet i organisasjon og ledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Østfold ved avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Studiene er ment til å belyse offentlige ansattes forhold til medarbeidersamtalen. Den skal belyse både medarbeider og leders perspektiv.

Hva innebærer det for deg å delta?

Studien baserer informasjonsinnhenting på individuelle intervju med digitalt lydopptak. Dette for å sikre at ingen informasjon går tapt.

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et individuelt intervju. Det vil ta deg ca 30-40 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om hva du oppfatter som meningsfylte medarbeidersamtaler og hvilke faktorer du mener er avgjørende for at de blir det. Dine svar fra intervjuet blir registrert ved lydopptak og i etterkant gjort om til tekstfil.

Det er frivillig å delta

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

Deltakelse i prosjektet vil ikke påvirke ditt forhold til din leder eller dine medarbeidere.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil bare være jeg som har tilgang til data mine.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes desember 2019. Personopplysninger og opptak vil etter prosjektslutt slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen i Østfold ved Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag ved Jan Moren, på epost (jan.moren@hiof.no) eller telefon 69 60 83 19.
- Vårt personvernombud: Lars Erik Aas
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Jan Moren

Student
Gro Høisæter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hva hemmer og fremmer meningsfulle medarbeidersamtaler?*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 31. desember 2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.3 Vedlegg 3 -Godkjenning NSD

NSD MELDESKJEMA FOR BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Norsk ▾ Gro Høisæter ▾

[+ Nytt meldeskjema](#)

Mine meldeskjema

Tittel ↑↓ **Status** ↑↓ **Opprettet** ↑↓

Hva mener ledere og medarbeidere hemmer og fremmer meningsfylte medarbeidersamtaler?

● Vurdert 24.09.2018

8.4 Vedlegg 4 -Intervjustøtte

«Hva mener ledere og medarbeidere at hemmer og fremmer meningsfylte medarbeidersamtaler?»

De samme spørsmålene skal stilles til både ledere og medarbeidere.

I tillegg vil respondentenes kjønn, alder, stilling (leder/medarbeider) og arbeidssted bli registrert

Forskningsspørsmål
<i>F1: Hvordan beskriver du en meningsfylt medarbeidersamtale?</i>
<i>F2: Hvilke faktorer tror du er viktige for hvordan medarbeidersamtalen oppfattes?</i>
<i>F3: Hva tror du din leder/medarbeider forventer av medarbeidersamtalen?</i>

BAKGRUNNSINFORMASJON

Dato for intervju	Kjønn	Alder	Stilling	Arbeidssted
	Mann		Leder	Skole
	Kvinne		Medarbeider	Helse

8.5 Vedlegg 5 -Kategorier

Kategorier for meningsfulle medarbeidersamtaler

Presentasjonen av funnene hos ledere og medarbeidere er delt i 9 kategorier.

Respondent svar	Kategori
Å bli sett Anerkjent av leder Bekreftelse på hvem du er	Anerkjennelse
Tilbakemeldinger på jobben man gjør Konstruktiv kritikk Engasjert medarbeider/leder	Gjensidig engasjement
Har tenkt igjennom hva jeg vil ta opp Kjenner rammene for gjennomføring	Forberedt
Ikke føle tidspress Leder stresser ikke videre	Ha nok tid
Medarbeiderstyrt samtalen Medarbeiders agenda Samtale tilpasset individuelt	Medarbeiderfokus
Ting blir tatt tak i Jeg ser at det skjer en endring	Oppfølging
Ha en god relasjon Leder kjenner meg God kjemi	Relasjon
Ønsker å utvikle seg i jobben	Utviklingsfokus
Åpen og ærlig dialog Rom for å snakke om ting som de er	Ærlighet