



Masteroppgave

**Opplever medarbeiderne at
medarbeidersamtalen bidrar til
medbestemmelse på arbeidsplassen?**

av

Liv Eli Lysfjord

Handelshøgskolen i Bodø

Desember 2010

BE323E Masteroppgave

MBA HHB



Handelshøgskolen
i Bodø

ABSTRACT

The aim for my master thesis/project was to investigate how co-worker assessments contribute to employee influence on their working conditions.

The project was carried out using a qualitative approach with in-depth interviews of nine employees.

The findings show that employee expectations regarding their influence on their working conditions are generally met by the employers. This is an unusual finding considering that there is no proper evaluation of the co-workers' assessment, agreement planning and plan execution are not conducted consistently and co-worker assessments are not conducted on a yearly regular basis in the organization.

The majority of the respondents were of the opinion that the co-worker assessment was an important opportunity to have their ideas heard.

Only one respondent stated that the co-worker assessment was not important for his particular working conditions. The rest of the respondents stated that the co-worker assessment contributed to their influence on their working conditions and gave specific examples where it had resulted in both personal and work related improvements.

The conclusion of this study is that the co-worker assessment creates an important and a wanted dialogue between employee and employer. This conclusion is in line with existing theory and available literature.

FORORD

Masteroppgaven (MOPP) er en obligatorisk og avsluttende del av Master of Business Administration ved Handelshøgskolen i Bodø (MBA HHB). Oppgaven retter fokus mot de ansattes forventninger og opplevelser i forhold til medbestemmelse gjennom medarbeidersamtaler.

Jeg ønsker først å takke min veileder, Ingunn Elvekrok, for konstruktive og inspirerende tilbakemeldinger. Jeg ønsker videre å takke mine respondenter for den velvilje til å delta på intervju i en hektisk arbeidshverdag.

Namsos, desember 2010

Liv Eli Lysfjord

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven har som formål å undersøke hvordan medarbeiderne opplever at medarbeidersamtaler bidrar til medbestemmelse på arbeidsplassen. Fokuset for studien er medarbeidernes forventninger, erfaringer og opplevelser på dette området.

Masteroppgavens problemstilling er som følger:

”Opplever medarbeiderne at medarbeidersamtalen bidrar til medbestemmelse på arbeidsplassen?”

Med bakgrunn i min problemstilling valgte jeg en kvalitativ tilnærming for innhenting av data, med semi-strukturerte intervju av 9 ansatte ved Sykehuset Namsos. Jeg baserer meg på uttalelsene deres i presentasjonen av erfaringer og drøfting ut fra et teoretisk perspektiv.

Opgavens teoretiske referanseramme baserer seg på teori om psykologiske kontrakter og perspektiver på medvirkning. Videre har jeg supplert med relevant forskning på området. Her refereres det blant annet til de såkalte Hawthorne-undersøkelsene, og andre store norske undersøkelser på området. Forskning om temaet bedriftsdemokrati, medbestemmelse og medvirkning er også tatt med her.

Resultatene av studien har først og fremst vist at de ansattes forventninger om medbestemmelse på egen arbeidssituasjon og arbeidsorganisering langt på vei innfris gjennom medarbeidersamtaler ved Sykehuset Namsos, selv om medarbeidersamtaler ikke gjennomføres årlig ved alle avdelingene i foretaket. Studien viser til dels stor variasjon i forberedelse, planlegging, gjennomføring og evaluering av medarbeidersamtaler. De fleste av respondentene mener at det å ha medarbeidersamtaler med sin leder er viktig. På denne måten føler de at de ”blir sett og hørt”. Kun en av respondentene sier at medarbeidersamtalen ikke har hatt konkret betydning for vedkommendes jobb. De øvrige respondentene sier at medarbeidersamtalen har bidratt til at de har fått medbestemmelse på sin arbeidssituasjon, og viser til mange eksempler på at medarbeidersamtalen har ført til konkrete endringer, både på det personlige plan for den ansatte og for organisasjonen.

Videre har denne studien også avdekket funn som jeg som forsker på forhånd ikke ventet å finne. Her tenker jeg spesielt på hvordan kontinuiteten i medarbeidersamtalene påvirkes ved

et lederskifte. Det er da spesielt interessant at et av funnene i denne studien viser at et lederskifte ikke behøver å bety at de ansatte opplever manglende kontinuitet i evaluering og oppfølging av medarbeidersamtaler.

Siden dette er en kvalitativ studie, med et relativt lite utvalg, kan man ikke uten videre generalisere. Men funnet setter i alle fall søkelyset på områder som respondentene i denne studien opplever som viktig.

Denne studien viser at medarbeidersamtaler er både viktige og ønsket, og dette støttes opp av den teori og litteratur som allerede finnes på området. Temaet er teoretisk interessant, og ved en senere anledning hadde det vært interessant å gjort en studie med fokus på hvordan kontinuiteten i medarbeidersamtaler påvirkes av et lederskifte.

INNHALDSFORTEGNELSE:

1.0 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling	1
1.2 Oppgavens formål og problemstilling.....	1
1.3 Oppgavens videre struktur	3
1.4 Oppgavens begrensninger	4
2.0 MEDARBEIDERSAMTALER	5
2.1 Bakgrunn og historikk om medarbeidersamtaler	5
2.2 Hva er innhold og mål med medarbeidersamtaler ?.....	6
2.3. Forutsetninger for å lykkes med medarbeidersamtaler	7
2.4 Kapitteloppsummering	8
3.0 LOVVERK SOM REGULERER MEDBESTEMMELSESRETTEN	9
3.1 Medbestemmelsesrett	9
3.2 Omfanget av medbestemmelsesretten.....	9
3.3 Hovedavtalen LO-NHO	10
3.4 Kapitteloppsummering	11
4.0 OPPGAVENS TEORETISK RAMMEVERK.....	12
4.1 Fem perspektiver på medvirkning.....	12
4.2 Psykologisk kontrakt	14
4.3 Betydningen av å bli sett og hørt.....	15
4.4 Nyere forskning på området bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse	16
4.5 Kapitteloppsummering	18
5.0 METODE	19
5.1 Vitenskapsteoretiske forankring.....	19
5.2 Valg av metode.....	20
5.3 Fremgangsmåte	22
5.4 Analyse.....	26
5.5 Validitet og reliabilitet	28
5.6 Metodediskusjon / metodekritikk.....	29
5.7 Forskerens forforståelse og påvirkning i prosessen	30
5.8 Etske betraktninger.....	31
6.0 STUDIENS FUNN.....	32
6.1 Funnet knyttet til forventninger, forberedelse og planlegging av medarbeidersamtaler .	32
6.2 Funnet knyttet til gjennomføring av medarbeidersamtaler	34
6.3 Funnet knyttet til oppfølging av medarbeidersamtaler	34
7.0 DISKUSJON	36
7.1 Diskusjon av funnet.....	36
8.0 AVSLUTNING	47
8.1 Oppsummering og konklusjon	47
8.2 Avsluttende betraktninger	49
Litteraturliste	50

FIGUR- OG TABELLOVERSIKT:

Tabelloversikt:

Tabell 1. Illustrasjon analytisk fremgangsmåte s. 3

Figuroversikt:

Figur 1. Oppgavens oppbygging s. 27

OVERSIKT OVER APPENDIKS

1. Godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste
2. Godkjenning av gjennomføring av studien
3. Informasjonsbrev / forespørsel om å delta i intervju
4. Intervjuguide

1.0 INNLEDNING

Innledningsvis vil jeg her redegjøre for bakgrunn for valg av problemstilling og masteroppgavens formål. Deretter vil oppgavens videre struktur bli beskrevet, og til slutt vil jeg si noe om hvilke begrensninger jeg ser ved denne studien. Ord og begreper som brukes i teksten vil forklares fortløpende.

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Jeg har valgt temaet medarbeidersamtaler for min masteroppgave, fordi dette virket spennende og fordi jeg tidligere har skrevet en prosjektoppgave om samme tema og ønsket nå å utforske dette området ytterligere. Temaet er interessant, fordi både arbeidsgiver og arbeidstaker ser ut til kunne høste fordeler av å gjennomføre medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtaler er derfor et aktuelt tema sett ut fra den enkelte medarbeiders behov / forventninger og ut fra virksomhetens krav om et reelt og resultatorientert ledelsesverktøy i virksomheten i arbeidet med å nå de oppsatte mål. Temaet medarbeidersamtaler kan belyses fra ulike vinkler. Jeg har valgt å avgrense temaet opp mot medbestemmelse på arbeidsplassen.

Det å gjennomføre medarbeidersamtaler med sine ansatte er ikke lovhjemlet. Det er derimot medarbeidernes rett til medbestemmelse på egen arbeidsplass. Medarbeidersamtalene kan være et verktøy for å sikre at medarbeidernes rett på dette området ivaretas.

Jeg er ansatt ved Helse Nord-Trøndelag HF, ved Sykehuset Namsos og synes det kan være både spennende og interessant å undersøke om medarbeidersamtaler bidrar til medbestemmelse i en organisasjon som sykehuset, der roller og ansvarsområder er klart definerte og profesjonskampen er sterk. Det overordnede målet er at det jeg velger å utforske skal være til nytte for praksis i den virksomheten jeg arbeider i.

1.2 Oppgavens formål og problemstilling

Det overordnede formålet med studien er å undersøke hvordan medarbeiderne opplever at medarbeidersamtaler bidrar til medbestemmelse på arbeidsplassen. Fokuset er hvilke erfaringer medarbeiderne har gjort på dette område. Sentrale begreper her er: forventninger, erfaringer og medbestemmelse.

For å kunne besvare problemstillingen vil både medarbeidernes forventninger og erfaringer/ opplevelser i forhold til medbestemmelse stå sentralt. Gjennom intervju vil jeg undersøke hvilke forventninger arbeidstakerne har til at medarbeidersamtalen skulle kunne bidra til medbestemmelse på arbeidsplassen. Medarbeidernes forventninger anses som sentralt, fordi forventninger og motivasjon er nært knyttet sammen. Forventningene vil ha betydning for medarbeidernes motivasjon for arbeidet. Virksomhetens måloppnåelse kan til en viss grad avspeiles i hvor motiverte og engasjerte medarbeidere bedriften har. Forventninger som ikke innfris, vil ofte virke demotiverende. Videre vil medarbeidernes erfaringer (opplevelser) når det gjelder medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen være viktig kunnskap for å belyse oppgavens problemstilling. Det vil være interessant å få kjennskap til om medarbeiderne opplever at medarbeidersamtalene kan være et verktøy for å ivareta deres medbestemmelse på arbeidsplassen.

Masteroppgavens problemstilling er som følger:

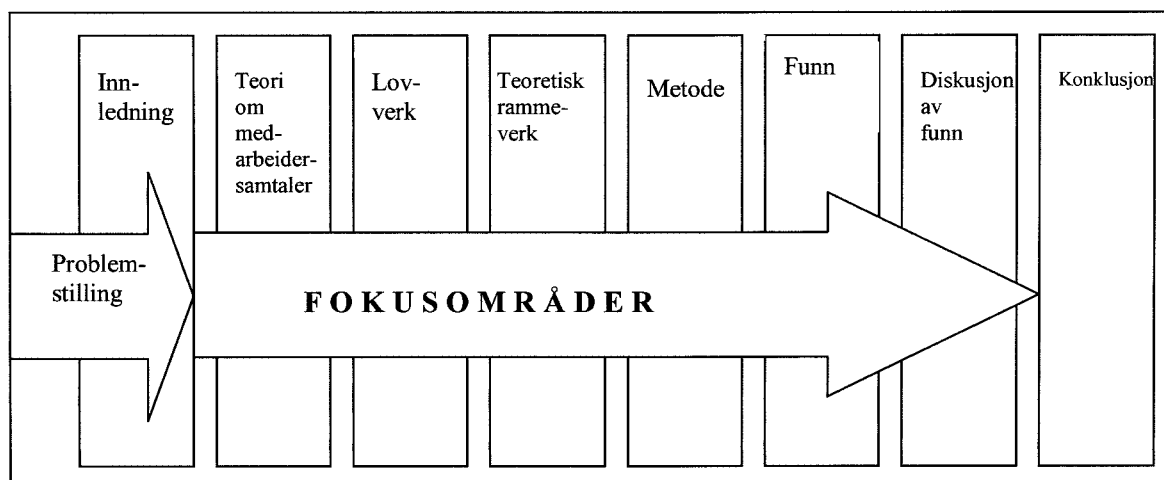
”Opplever medarbeiderne at medarbeidersamtalen bidrar til medbestemmelse på arbeidsplassen ?”

Problemformuleringen ble altså til som et resultat av at jeg ønsket å undersøke hvilke forventninger og erfaringer medarbeiderne hadde i forhold til at medarbeidersamtalen kan benyttes som verktøy for å ivareta deres rett til medbestemmelse på arbeidsplassen.

Jeg har utført en kvalitativ intervjuundersøkelse blant ansatte ved Sykehuset Namsos, og jeg baserer meg på uttalelsene deres i presentasjonen av erfaringer og drøfting ut fra et teoretisk perspektiv.

1.3 Oppgavens videre struktur

Denne oppgaven struktureres gjennom 8 kapitler.



Figur 1. Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 presenteres teori vedrørende medarbeidersamtaler. Kapitlet innledes med bakgrunn og historikk om medarbeidersamtaler. Videre presenteres innhold og mål for medarbeidersamtaler og forutsetninger for å lykkes med medarbeidersamtaler.

Kapittel 3 omhandler lovverket som regulerer arbeidstakernes medbestemmelsesrett. I underkapitler her omtales medbestemmelsesrett, omfanget av denne og hovedavtalen mellom LO og NHO (Landsorganisasjonen og Næringslivets Hovedorganisasjon),

Kapittel 4 beskrives oppgavens teoretiske rammeverk. I underkapitler her presenteres perspektiver på medvirkning og psykologisk kontrakt.

I kapittel 5 presenteres metode. Her beskrives den vitenskapsteoretiske forankring, valg av metode, fremgangsmåte, analyse, validitet og reliabilitet, methodediskusjon / metodekritikk, forskerens for forståelse og påvirkning i prosessen og etiske betraktninger.

I kapittel 6 presenteres studiens funn.

I kapittel 7 drøftes studiens funn.

Kapittel 8 omhandler oppsummering, konklusjon og avsluttende betraktninger.

1.4 Oppgavens begrensninger

Tema for masteroppgaven er medarbeidersamtaler. Temaet er stort og det finnes mye litteratur om emnet. Det blir derfor en viktig oppgave å avgrense og konkretisere hva jeg ønsker å skrive om. Avgrensninger betyr alltid innskrenkning / begrensning. Man må med andre ord velge bort noe fremfor noe annet. Etter en del vurderinger og avveininger kom jeg frem til at jeg i denne masteroppgaven skulle gjøre en studie med fokus på om medarbeidersamtalen bidrar til medbestemmelse på arbeidsplassen.

2.0 MEDARBEIDERSAMTALER

I dette kapitlet vil jeg innledningsvis beskrive bakgrunn og historikk om medarbeidersamtaler. Videre presenteres det hva litteraturen sier om hva innhold og mål med medarbeidersamtalen er. Til slutt i dette kapitlet beskrives det hva litteraturen sier om forutsetninger om å lykkes med medarbeidersamtalen.

2.1 Bakgrunn og historikk om medarbeidersamtaler

Systematiske samtaler mellom over- og underordnede kom til Norge etter siste verdenskrig. Konseptet var utviklet i USA, og bygd på to organisasjonsteoretiske skoleretningene som har hatt dominerende innflytelse på organisasjon og ledelse i vestlige industriland: Scientific Management, eller Taylorismen og Human Relation(Wollebæk,1989). De første formene for systematiske medarbeidersamtaler ble kalt Vurderings- og Veiledningsamtaler, direkteoversatt fra Appraisal and Counselling.

Implementering av Vurderings- og Veiledningssamtaler her i landet gikk sakte. Konseptet fra USA var ikke uten videre direkte overførbar til norske forhold og man måtte etter hvert erkjenne behovet av å bygge på norske kulturelle særtrekk(Wollebæk, 1989). Prosessen med å tilpasse samtalen til norske forhold, har medført at samtalenes innhold og betegnelser har variert etter krigen og frem til i dag(Wollebæk, 1989).

Ord og betegnelser om benyttes i personalpolitikk, både gjenspeiler og påvirker de verdiene som vi leder virksomheten etter understreker Wollebæk(1989). Wollebæk hevder videre at det er fordelaktig å ha valget mellom flere betegnelser, og at dette kan være med klargjøre hvilke verdier og intensjoner samtalen har, samtidig som dette bidrar til en økt bevisstgjøring i forhold til valg av tema og innhold i samtalen.

Kjært barn har mange navn, og medarbeidersamtalene har opp gjennom tidene hatt ulike betegnelser som MBO-samtaler, Årssamtaler, Planleggingssamtaler, Jobbsamtaler, Vurderingssamtaler, Veiledningssamtaler og PLUS-samtaler.

Wollebæk(1989) sier avslutningsvis at det ikke eksisterer noen mal for medarbeidersamtaler. Det finnes bare noen mer eller mindre veldokumenterte erfaringer og synspunkter som vi kan støtte oss på.

2.2 Hva er innhold og mål med medarbeidersamtaler ?

Siden det finnes mye litteratur på temaet, finnes det naturlig nok også mange ulike definisjoner på hva medarbeidersamtaler er. Felles for disse definisjonene er at en medarbeidersamtale kjennetegnes av at den er planlagt, forberedt, personlig samtale, at den er mellom en medarbeider og dennes leder, og at samtalen er tilbakevendende.

Jeg har valgt å legge til grunn Aslaug Mikkelsens definisjon på hva en medarbeidersamtale er:

”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)

Medarbeidersamtalen erstatter ikke løpende kontakt, men er et supplement og en mulighet til mer planlagt og mer systematisk meningsutveksling omkring ens arbeidssituasjon (Garmannslund, 2000). I Helse Nord-Trøndelags HF veileder ” Medarbeidersamtaler i Helse Midt-Norge” presiseres det at medarbeidersamtalen skal ta opp forhold av langsiktig karakter og fremtidig utvikling som får konsekvenser for enheten og den enkelte.

Medarbeidersamtalens skal bidra til å klargjøre ansvars- og myndighetsområder for de enkelte stillingene, avklare forventninger og stillingskrav, samt de ansattes behov og ønsker, avklare mål og måloppnåelse, avdekke behov for og forslag til forbedringer av rutiner og kvalitetssystemer, kartlegge kompetanseutvikling /utviklingsmuligheter, avansement, samt danne utgangspunkt for medarbeidernes konkrete læring og karriereutvikling i virksomheten (Garmannslund, 2000).

På Helse-Nord Trøndelags HF's personalWeb presiseres det at medarbeidersamtalen skal bidra til å ansvarliggjøre både ledere og medarbeidere for å sikre kursen som organisasjonen har staket ut. Videre understrekes det at medarbeidersamtalen er et verktøy for å sette individuelle mål, klargjøre forutsetninger og legge forholdene til rette for medarbeiderne skal gjøre best mulig jobb i forhold til helseforetakets hovedoppgaver. Medarbeidersamtaler skal gjennomføres årlig i Helse Nord-Trøndelag mellom alle ansatte og nærmeste overordnede. Medarbeidersamtaler kan også være et nyttig verktøy for å bedre motivasjon og arbeidsmiljø,

hvis samtalene følges opp med tilstrekkelig plan og oppfølging. (Medarbeidersamtaler, www.uio.no, 23.03.2010)

Tema og innhold i medarbeidersamtalene er omfattende og berører mange ulike aspekt.. Medarbeidersamtalene blir derfor en viktig arena hvor medarbeiderne har muligheter å øve medbestemmelse.

2.3. Forutsetninger for å lykkes med medarbeidersamtaler

Garmannslund (2000) stiller opp den del sentrale forutsetninger som må være til stede for at man skal lykkes med medarbeidersamtaler. Hun poengterer at disse imidlertid er generelle og må tilpasses den enkelte virksomhet og de lederne og medarbeidere og virksomhets interne systemer. Jeg finner støtte for disse uttalelsene også i annen litteratur, og henviser til dette underveis.

For å lykkes med medarbeidersamtaler sier Garmannslund (2000) at det er en forutsetning at tilrettelegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler er et lederansvar. Med dette menes at det er leders ansvar å ta initiativ til at samtalene skjer, og videre at det er leders ansvar at medarbeidersamtalene gjennomføres og følges opp. Forankring og aksept i ledelsen er nødvendig presiserer Garmannslund (2000). Det innebærer at det må være aksept for at medarbeidersamtaler skal prioriteres og vektlegges. Skal medarbeidersamtaler fungere etter intensjonene, må de gjennomføres av alle i virksomheten, og dermed være obligatorisk for alle. Mikkelsen (2002) støtter opp om at medarbeidersamtalen skal være for alle. Videre sier Garmannslund (2000) at gjensidig respekt for hverandre er nødvendig for å lykkes med medarbeidersamtaler. Alle funksjoner i organisasjonen er av betydning og like viktig på hvert sitt felt. Respekt for alle stillingers betydning og for alle stillingsinnehavere er en nødvendighet for å lykkes med medarbeidersamtaler. Det samme gjelder gjensidig tillit. Trygghet for at samtalen er fortrolig, og at taushetsplikten blir overholdt er en klar betingelse for samtalen. Det må også settes av tilstrekkelig tid til både forberedelse, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalene (Garmannslund, 2000). På Helse-Nord Trøndelags HFs personalWeb presiseres det i "Veileder til medarbeidersamtaler" at tid og sted for samtalen skal avtales minst en uke i forveien. Det presiseres videre blant annet at det er viktig at både leder og ansatt forbereder seg til samtalen. Eggensen (2003) bekrefter at det er viktig med god planlegging i forkant av medarbeidersamtalen.

Videre nevner Garmannslund (2000) evaluering av samtalen som et viktig punkt. Eggersen (2003) bekrefter også at vurdering og evaluering av medarbeidersamtalen er viktig. Han sier videre at formålet med vurdering og evaluering av samtaler er å gjøre medarbeidersamtalene enda bedre neste gang. Garmannslund (2000) sier videre at skal man oppnå et godt resultat må samtaler settes i et godt system. Det betyr at opplæring, tilrettelegging, gjennomføring og oppfølging blir prioritert og er godt planlagt. Dette gir et godt grunnlag for gode resultater. Det er en viktig forutsetning at alle i virksomheten får opplæring i medarbeidersamtaler. Med dette sikter Garmannslund (2000) til at alle bør ha innsikt i hva medarbeidersamtaler er, hvorfor de gjennomføres, hvordan dette gjøres i praksis og hvordan medarbeidersamtalene følges opp. Eggersen (2003) støtter også opp om dette, og anbefaler at det gis kurs i samtaleteknikk før medarbeidersamtalene iverksettes. Mikkelsen (2002) bekrefter også at opplæring av både ledere og medarbeidere i medarbeidersamtaler er en sentral forutsetning for å lykkes med medarbeidersamtaler. Videre har Fletcher og Williams (1992) vist at medarbeidersamtalsystemets effektivitet er knyttet til de ressursene som organisasjonen legger i systemet blant annet gjennom opplæring. Skal man kunne oppnå et godt resultat, må det også settes av tilstrekkelig tid til å forberede seg til medarbeidersamtalen (Garmannslund, 2000). Oppfølging av medarbeidersamtalen ledelsens ansvar, samt ansvar for at konklusjoner og tiltaksplaner følges opp i praksis (Garmannslund, 2000). Støtte for dette finner jeg også hos Mikkelsen (2002) som også uttaler at dette er et ledelsesansvar. Medarbeidersamtalene bør integreres i virksomhetens øvrige strategiske arbeid (Garmannslund, 2000).

2.4 Kapitteloppsummering

I dette kapitlet har jeg beskrevet bakgrunn og historikk om medarbeidersamtaler. Her har jeg redegjort og beskrevet hvordan samtaleformen har utviklet seg, fra disse systematiske samtaler mellom over- og underordnede ble innført i Norge etter andre verdenskrig og frem til i dag. Videre har jeg redegjort for hvilken definisjon av medarbeidersamtaler jeg har valgt å legge til grunn i denne masteroppgaven, og presentert hva litteraturen sier om hva innhold og mål med medarbeidersamtalen er. Videre har jeg beskrevet hva Helse Nord-Trøndelag ønsker at medarbeidersamtaler i vår organisasjon skal bidra til og ha som mål. Til slutt i dette kapitlet har jeg presentert hva teori / litteratur som omhandler forutsetninger som må oppfylles for å lykkes med medarbeidersamtaler.

3.0 LOVVERK SOM REGULERER

MEDBESTEMMELSESRETTEN

Innledningsvis i dette kapitlet redegjøres for hva som legges i begrepet medbestemmelse. Videre gjøres det rede for omfanget av denne retten, og hvilket lovverk som hjemler arbeidstakernes medbestemmelsesrett. Dette suppleres til slutt med en utdypning av hva regelverket i Hovedavtalen mellom LO og NHO sier om arbeidstakernes medbestemmelsesrett på arbeidsplassen.

3.1 Medbestemmelsesrett

Ingen lovhjemmel pålegger lederne å gjennomføre medarbeidersamtaler med sine underordnede. Derimot er medarbeidernes medbestemmelsesrett på arbeidsplassen er lovfestet. Medbestemmelse vil si samarbeid, medinnflytelse, medvirkning i beslutninger som fattes av arbeidsgiver. Medbestemmelsesrett vil med andre ord si at medarbeiderne har en rett til selv å delta i avgjørelser som gjelder deres arbeidssituasjon. Reglene om arbeidstakers medbestemmelsesrett gir de ansatte adgang til å øve innflytelse på de beslutninger som virksomheten treffer.

Selv om det å gjennomføre medarbeidersamtaler ikke er en lovpålagt oppgave, kan medarbeidersamtaler være et verktøy for å sikre at de ansattes lovfestede medbestemmelsesrett ivaretas.

3.2 Omfanget av medbestemmelsesretten

Arbeidstakernes medbestemmelsesrett er hjemlet i Grunnloven § 110, 2. ledd som lyder:

"Nærmere Bestemmelser om Ansattes Medbestemmelsesret paa sin Arbeidsplass, fastsættes ved Lov." (Grunnloven, www.lovdatab.no, 24.03.2010).

Grunnlovens § 110, 2. ledd hindrer ikke at det kan avtales bestemmelser av tilsvarende art på annen måte, for eksempel tariffavtaler. Lovbestemmelsen gir heller ikke restriksjoner vedrørende hvilke disposisjoner medarbeidernes skal ha medbestemmelsesrett til. Dette er derfor i stor grad overlatt til lovgiver eller tariffavtalepartner.

Gjennom selve ansettelsesforholdet er arbeidstakerne sikret medbestemmelse på egen arbeidsplass. Arbeidsgivers plikt til å informere og drøfte forhold av betydning for arbeidstakers arbeidsforhold er fastsatt i Arbeidsmiljøloven §8-1.

(Arbeidsmiljøloven, www.lovdata.no, 24.03.2010).

Arbeidstakernes medbestemmelsesrett gjennom verneombudsordningen er regulert i Arbeidsmiljølovens §§6-1(Arbeidsmiljøloven, www.lovdata.no, 24.03.2010). Regelverket er noe ulikt utformet i privat og offentlig virksomheter, og varierer også etter virksomhetens selskapsform.

Aksjeloven §6-4 / Allmennaksjeloven §6-4 regulerer ansattes medbestemmelsesrett gjennom representasjon i styret i aksjeselskaper. Videre kan de ansatte også ha medbestemmelsesrett gjennom representasjon i bedriftsforsamling, jfr. Aksjeloven § 6-35 og Allmennaksjeloven § 6-35 flg (Aksjeloven / Allmennaksjeloven, www.lovdata.no, 24.03.2010).

3.3 Hovedavtalen LO-NHO

Regelverket i Hovedavtalen mellom LO og NHO 2010-2013 vil i det følgende bli lagt til grunn, da dette har vært retningsgivende også for andre tariffavtalte regler om medbestemmelse.

I tariffavtalene finnes flere regler som i tillegg til arbeidsmiljølovens bestemmelser regulerer arbeidstakernes medbestemmelsesrett.

I Hovedavtalen LO-NHO §9-1,2.ledd, slås det fast at: *"Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling, og for trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedrift som arbeidstakere"*(Hovedavtalen, www.lo.no, 31.10.2010).

Det står videre i Hovedavtalen mellom LO og NHO §9-1, 3.ledd at: *"Forholdene må legges til rette slik at de enkelte medarbeidere, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på bedriftens alminnelige arbeid med bl.a. å øke effektiviteten, nedsette*

produksjonsomkostningene, bedre bedriftens konkurransevne, utnytte ny teknologi og lette nødvendig omstilling”(Hovedavtalen, www.lo.no, 31.10.2010).

I Hovedavtalen mellom LO og NHO §9-1, 4.ledd fremgår det at : ” *Det er en felles plikt for bedriftens ledelse, de ansatte og deres tillitsvalgte, å ta initiativ til og aktivt støtte opp om og medvirke til samarbeid*” (Hovedavtalen, www.lo.no, 31.10.2010).

3.4 Kapitteloppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for hva som ligger i begrepet medbestemmelse. Begrepet medbestemmelse omfatter samarbeid, medinnflytelse, medvirkning i beslutninger som fattes av arbeidsgiver. Medarbeidernes medbestemmelsesrett på arbeidsplassen er lovhjemlet. Selv om det å gjennomføre medarbeidersamtaler ikke er en lovpålagt oppgave, kan medarbeidersamtaler være et verktøy for å sikre at de ansattes lovfestede medbestemmelsesrett ivaretas. Arbeidstakernes medbestemmelsesrett er hjemlet i Grunnloven. Omfanget av denne medbestemmelsesretten utdypes nærmere både i Arbeidsmiljøloven, Aksjeloven og i tariffavtaler. Aktuelle lovbestemmelser som regulerer dette forhold er Aml §§8-1, 6-1, samt Aksjeloven §§6-4, 6-35 og Allmenaksjelvoen §6-35 flg. Tilsvarende finnes det også bestemmelser i Hovedavtalen mellom LO og NHO §9-1, 2.- 4. ledd, som sikrer de ansatte medbestemmelsesrett på arbeidsplassen.

4.0 OPPGAVENS TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet presenteres den teoretiske referanseramme, som skal bidra til å belyse problemstillingen i en empirisk sammenheng. Som relevant teori har jeg her valgt å støtte meg til det Edgar Schein skriver om psykologisk kontrakt, siden dette er spesielt relevant i forhold til forventninger, - forventninger om å få påvirke og utøve medbestemmelse. Videre vil jeg støtte meg på det Børre Nylehn skriver om fem perspektiver om medvirkning. I tillegg til dette vil jeg supplere med resultater fra andre vitenskapelige publikasjoner om temaet. Jeg vil også referere til Elton Mayos studier, om hvordan økt oppmerksomhet, interesse og omsorg for de ansatte vil føre til økt trivsel og effektivitet (Hawthorne-effekten) og nyere forskning om bedriftsdemokrati, medbestemmelse og medvirkning. Litteraturen som jeg har gjort bruk av i masteroppgaven brukes begrepene medinnflytelse, medbestemmelsesrett og medvirkning om hverandre. Innholdet i disse begrepene er arbeidstakernes adgang til å påvirke de beslutninger som virksomheten treffer. Jeg skiller derfor ikke mellom de ulike begrepene som benyttes i litteraturen.

4.1 Fem perspektiver på medvirkning

Gjennom aktiv medvirkning, har de ansatte en viss adgang til å utøve medinnflytelse og påvirkning. Alt etter hvilket perspektiv en velger å legge til grunn kan dette vurderes både som en rettighet, som et mål eller et gode i seg selv og som et middel til andre goder, sier Nylehn (1997).

Nylehn presenterer fem ulike fortolkningsrammer eller modeller for medvirkning.

1. Medvirkning via markedet, organisasjonen som koalisjon.
2. Kollektiv medvirkning - fagforreningsmakt
3. Representativ medvirkning - styrerepresentasjon
4. Direkte medvirkning i arbeidssituasjonen - selvstyrte grupper
5. Medvirkning som holdning - aksept av variasjon.

Medvirkning kan altså realiseres på ulike grunnlag. De ulike formene for medvirkning har sine fremtredende særegenheter. Medvirkning via markedet og kollektiv medvirkning vektlegger makt og posisjon, mens representativ medvirkning og direkte medvirkning har fokus på

organisering og rettigheter. Medvirkning som holdning omhandler prosesser og de psykologiske sidene ved medvirkning (Nylehn, 1997).

Første fortolkningsramme, medvirkning via markedet, omhandler om at de ansatte alltid vil ha en viss medinnflytelse gjennom sin betydning for organisasjonen. Hvis de ansatte opplever at deres interesser ikke blir tilstrekkelig ivaretatt, vil de slutte (Nylehn, 1997). Dette er sammenfallende med det som Schein beskriver som den psykologiske kontrakt, og hva brudd på den psykologiske kontrakt kan føre til.

Den andre fortolkningsrammen, kollektiv medvirkning, representerer et annet perspektiv på medvirkning. Her er fokus rettet inn mot medvirkning gjennom for eksempel fagforeningsmakt, er en form for medvirkning som har hatt stor betydning i norsk arbeidsliv (Nyhlen, 1997).

Den tredje fortolkningsrammen, representativ medvirkning, omhandler styrerepresentasjon og bygger på tanken om det representative demokratiet (Nyhlen, 1997).

Fjerde fortolkningsramme, direkte medvirkning i arbeidssituasjonen, omhandler det som vi betegner som medvirkning på gulvet. I denne fortolkningsrammen står selvstyrte arbeidsgrupper sentralt (Nyhlen, 1997).

Femte fortolkningsramme, medvirkning som holdning, kan kalles den psykologiske fortolkningsramme. Aksept av ulikhet og variasjon er sentrale aspekt her. Reell medvirkning kan bare oppnås så fremt det finnes en demokratisk grunnholdning i den aktuelle virksomhet (Nyhlen, 1997).

Når det gjelder medvirkning har fokus etter hvert dreid mer mot prosesser enn gitte løsninger sier Nylehn (1997). Nylehn viser videre til at dette er i tråd med Arbeidsmiljøloven, der ansattes rett til å bli hørt og til å delta i sammenheng med innføring av ny teknologi eller planlagte omstillinger.

I hovedsak vil denne masteroppgaven fokusere på forventet og opplevd medinnflytelse på egen arbeidssituasjon.

4.2 Psykologisk kontrakt

Fokus for denne masteroppgaven er de ansattes forventninger og erfaringer med medbestemmelse gjennom medarbeidersamtaler. Edgar Schein beskriver de uskrevne forventningene som psykologisk kontrakt.

Schein definerer psykologisk kontrakt som følger:

”Begrepet psykologisk kontrakt innebærer at det enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen” (Schein 1980, s. 33)

Det er med andre ord snakk om et sett av atferdsforventninger, knyttet til de ulike rollene i en organisasjon. Psykologiske kontrakter handler med andre ord om gjensidig, uuttalte og subjektive forventninger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Schein(1980) understreker at selv om den psykologiske kontrakt er og blir uskreven, har den avgjørende betydning for folks atferd i organisasjoner. De psykologiske kontraktene vil med andre ord påvirke samspillet mellom menneskene i virksomheten.

Schein (1980) sier videre at arbeidstakernes har forventninger som omhandler forhold som lønn, fordeler og rettigheter som følger med en jobb, arbeidstid, trygghet for arbeidsplassen og om anerkjennelse og opplevelse av en meningsfull jobb.

Schein(1980) påpeker at mange av disse uskrevne forventningene er underforståtte og kan knyttes til personens følelse av verdighet. Som arbeidstaker har man forventninger om blant annet å bli respektfullt behandlet, at det legges til rette for et arbeid, muligheter for læring og utvikling, og at man får en forståelse av hvordan man mestrer jobben. Arbeidsgiverer har også forventninger til arbeidstaker. Det kan være forventninger om ivaretagelse av firmaets omdømme, lojalitet, og forventninger om motiverte og engasjerte arbeidstakere.

Schein(1980) understreker at de forholdene som fører til sterkest uro, streiker og turn-over blant de ansatte, skyldes krenkelser av den psykologiske kontrakten, selv om det offisielt handler om mer konkrete forhold som for eksempel lønn, arbeidstid og vern mot oppsigelse.

Kickul(2001) har gjennomført en studie blant 322 ansatte fra ulike virksomheter, der resultatet viser at en får de sterkeste reaksjonene når arbeidstakerne oppfatter situasjonen som

urettferdighet, urettferdige avgjørelser, og i de tilfeller prosessen og utfallet av en avgjørelse oppfattes som uetisk.

I Kickuls studie fra 2001 ble det også undersøkt hvordan opplevd urettferdighet og brudd på den psykologiske kontrakten påvirker de ansattes negative holdninger og atferd. Resultatene viste en tre-veis interaksjon mellom kontraktsbrudd, opplevd urettferdighet og negativ effekt i forhold til atferd i arbeidssammenheng.

Videre har Vos m. fl.(2003) har gjennomført en longitudinell studie blant 333 nyansatte i ulike virksomheter. I studien undersøkes hva som påvirker endringer i den psykologiske kontrakten hos disse nytilsatte. Resultatet av studien viser at endringer i oppfatninger påvirkes av deres egne oppfatninger av egne bidrag, samt av deres oppfatning av lokkemidler mottatt fra arbeidsgiver. Dette samsvarer med det Schein (1980) skriver om at de psykologiske kontraktene er dynamiske. Med dette mener Schein at den psykologiske kontrakten endrer seg etter hvert som organisasjonens og de ansattes behov endres. Schein eksemplifiserer dette med at det en 25-åring ønsker seg av en jobb, kan være svært ulikt de forventningene den samme ansatte har som 50-åring. Tilsvarende gjelder også organisasjonens forventninger til medarbeidere. Organisasjonens forventninger til medarbeiderne vil være forskjellig, ut fra om virksomheten er i vekst, stagnasjon eller det er nedgangstider. Dette er forhold som klart også vil ha innvirkning på medarbeidernes forventninger om medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen.

4.3 Betydningen av å bli sett og hørt

I årene 1924-32 ble det gjennomført en rekke studier ved Hawthorne Works of the Western Electric Company, i nærheten av Chicago. Elton Mayo (1880-1949) var sentral i dette arbeidet. Et av hovedfunnene i disse studiene viste at når de ansatte ble vist økt oppmerksomhet resulterte dette i økt trivsel og effektivitet. Resultatene av studiene viste at nesten enhver forandring som ble innført og som tilkjennega interesse og omsorg for arbeideren vil avstedkomme en økning i produksjon (Mayo, 1945). Dette har senere blitt betegnet som Hawthorn-effekten. Disse studiene bekrefter blant annet ledelsens behandling av de ansatte er av stor betydning for trivsel og effektivitet (Mayo, 1945).

For å trekke paralleller til min studie, kan det å gjennomføre medarbeidersamtaler med de ansatte være en måte å gi de ansatte økt oppmerksomhet på og tilkjennegi ledelsens interesse for sine medarbeidere. På denne måten opplever de ansatte at de både "blir sett og hørt", noe som igjen vil kunne gi positive effekter tilbake til organisasjonen i følge Mayos studier (1945).

Dette støttes også av forskning gjort i Norge. Mikkelsen og Lie (1998) og Mikkelsen m.fl (1997) har gjort grundige arbeid på området. Mikkelsen m. fl.(1997) har gjort en større studie som omfatter 5000 ansatte i norske virksomheter. Resultatene viser at medarbeidersamtalene har en rekke positive virkninger. Det ser ut til at bare det å medarbeidersamtaler har gunstig innvirkning på de ansattes trivsel. Dette gir følelsen av å bli tatt med på det som skjer i bedriften og opplevelse av at samarbeid mellom ledere og medarbeidere er godt.

4.4 Nyere forskning på området bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse

På oppdrag av Arbeids- og inkluderingsdepartementet fikk forskningsstiftelsen Fafo (tidligere Fagbevegelsens senter for forskning) i 2009 i oppgave å gjennomføre en studie for å undersøke hvordan bedriftsdemokratiet, medbestemmelse og medvirkning praktiseres i norsk arbeidsliv og hvordan denne praksisen oppfattes av relevante aktører. Foruten en representativ survey, bygger denne studien også på kvalitative intervjuer med 30 ledere og 30 tillitsvalgte / verneombud. Respondentene representerte både statlig, kommunal og privat sektor. Resultatene av denne studien har Falkum m. fl. (2009) sammenfattet i Fafo-rapport 2009:35.

Studien viser at norske arbeidstakere har størst innflytelse på egen arbeidssituasjon, mindre innflytelse på arbeidsorganisering og minst innflytelse på styring og organisering av virksomheten. Dette ser ut til å endre seg lite i løpet av de siste ti årene i følge Fafos rapport 2009:35 (Falkum m.fl ,2009). I den grad det observeres endring, ser innflytelsen på egen arbeidssituasjon til å øke svakt, mens innflytelsen på styring og organisering av virksomheten oppfattes som litt lavere nå enn på slutten av 1990-tallet. Studien påpeker imidlertid at sammenlignings- grunnlaget er svakt, men konklusjonene er i tråd med resultatene fra Makt og demokratiutredningen (Engelstad m.fl., 2003).

Resultatene er også sammenfallende med konklusjonene i Fafos rapport 2009:17 (Falkum m.fl 2009). Denne rapporten oppsummerer sentrale forskningsbidrag på området bedriftsdemokrati, medbestemmelse og medvirkning. Rapporten konkluderer med at den enkeltes innflytelse over egen arbeidssituasjon har økt siden 1980-tallet. Dette støttes også av Engelstad m. fl.(2003) som bekrefter at den enkeltes innflytelse over egen arbeidssituasjon er blitt større. Videre oppsummeres det i denne Fafo –rapporten at de representative ordningene samtidig holdes på et uforandret nivå (Falkum m.fl., 2009).

Falkum (2008) har i sin avhandling til dr philos graden gjort en studie på ansattes ønsker om innflytelse på egen arbeidssituasjon. Undersøkelsen bygger på 12 ulike undersøkelser, med til sammen 3884 respondenter. Studien viser at et flertall av respondentene `har den innflytelsen de ønsker på det som angår deres egen arbeidssituasjon, men graden varierer innen de ulike tema. Videre viser samme studie at om lag halvparten av respondentene har den innflytelse de ønsker i forhold som angår organisering, styring og ledelse av virksomhetene.

I Fafo rapport 2009:35(Falkum m.fl, 2009) er at av hovedfunnene at jo klarere fordeling av ansvar og arbeidsoppgaver er og desto tydeligere det er hvem kan ta avgjørelser på arbeidsplassen, jo større innflytelse har arbeidstakerne på egen arbeidssituasjon, arbeidsorganisering og virksomhetens oppbygging og virkemåte. Den individuelle medvirkning er viktig for resultatene av den daglige drift, mens de representative ordningene er viktige for utvikling og virksomhetens fremtid. De representative ordningene legger med andre ord premisset for den individuelle medvirkning, og dermed står de to bedriftsdemokratiske innflytelsesformene i direkte avhengighetsforhold til hverandre, og ikke i et motsetningsforhold i følge Fafos rapport 2009:35 (Falkum m.fl., 2009).

I Fafos rapport 2009:35 kommer det frem at studien viser en helt klar, positiv og signifikant sammenheng mellom medbestemmelse, samarbeid, innflytelse og vilje til deltakelse og bidrag til endring i norske virksomheter. Med andre ord bekrefter studien antakelsen om at medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati styrker omstillings- og endringsevnene i norsk arbeidsliv (Falkum m. fl., 2009).

Hovedkonklusjonene i Fafos rapport 2009:35 om medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati er at ordningene praktiseres på mange ulike måter i mange kombinasjoner, og ordningene ser ut til å virke enten de er formelt etablert eller ikke (Falkum m. fl, 2009) .

Dette støttes av Fafos rapport 2009:17 som oppsummerer sentrale forskningsbidrag på området (Falkum m. fl., 2009). Her konkluderes det med at arbeidstakernes individuelle deltakelse og innflytelse i drift og utvikling på arbeidsplassen følger i liten grad noe fast mønster. Deltakelsen er for en stor del avhengig av hvilke ledelses- og organisasjonsmodeller som anvendes, av relasjonene mellom ledelsen og den enkelte ansatte.

4.5 Kapitteloppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert masteroppgavens teoretiske referanseramme. Jeg har valgt å støtte meg til det Nyhlen(1997) skriver om ulike perspektiver på medvirkning og det Schein skriver om "psykologiske kontrakter". Nylehn sier at medvirkning kan realiseres på ulike grunnlag og presenterer fem ulike modeller for medvirkning. Medvirkning via markedet og kollektiv medvirkning vektlegger makt og posisjon, mens representativ medvirkning og direkte medvirkning har fokus på organisering og rettigheter. Medvirkning som holdning omhandler prosesser og de psykologiske sidene ved medvirkning. Videre har jeg valgt å støtte meg til det Edgar Schein skriver om psykologisk kontrakt, siden dette er spesielt relevant i forhold til forventninger, - forventninger om å bli rettferdig, respektfullt behandlet og få påvirke og utøve medinnflytelse og medbestemmelse. Schein beskriver de uskrevne forventningene som psykologisk kontrakt, og sier at det med andre ord er snakk om et sett av atferdsforventninger, knyttet til de ulike rollene i en organisasjon. Forventninger som ikke innfris, vil ofte virke demotiverende. I tillegg til Nyhlen og Schein har jeg supplert med resultater fra vitenskapelige publikasjoner om temaet. Videre har jeg referert til Elton Mayos studier, om hvordan økt oppmerksomhet, interesse og omsorg for de ansatte vil føre til økt trivsel og effektivitet (Hawthorne-effekten) og store norske studier som bekrefter noe av det samme. Til slutt i dette kapitlet henviser jeg til hva nyere forskning på området sier om temaet bedriftsdemokrati, medbestemmelse og medvirkning.

5.0 METODE

I dette kapitlet vil jeg innledningsvis redegjøre for masteroppgavens vitenskapsteoretiske forankring. Deretter vil jeg redegjøre for valg av metode og fremgangsmåte. Videre følger kapitler om analyse, validitet og reliabilitet, metodediskusjon / metodekritikk og forskerens forforståelse og påvirkning i prosessen. Til slutt følger et eget kapittel om etiske betraktninger.

5.1 Vitenskapsteoretiske forankring

En samfunnsvitenskapelig metode er en systematisk måte å undersøke vikeligheten på (Andersen, 2003). Samfunnsvitenskapens utgangspunkt er virkeligheten, - den virkeligheten folk opplever. Samfunnsforskning relateres til folks virkelighet (Johannesen m. fl., 2006).

Formålet med denne studien er å gi en beskrivelse av menneskelige opplevelser og erfaringer. Her er fokus rettet inn mot om de ansattes opplever at medarbeidersamtalen bidrar til medbestemmelse på arbeidsplassen. Studier som dette, hvor målet er å beskrive menneskelig erfaring innebærer at den vitenskapelige posisjon vil være forankret i fenomenologisk kunnskapstradisjon. Fenomenologi er læren om fenomenene og hvordan disse fremtrer (Fenomenologi, www.snl.no, 6.11.2010).

Johannesen m fl.(2004) sier at som kvalitativt design, betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelsen av, et fenomen. Her står begrepet mening sentralt. Forskeren forsøker å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne. Ved tolking av en handling eller et utsagn må dette ses i lys av den sammenheng det fremkommer innenfor. Mening kan ikke forstås utenfor de sammenhengene der mening skapes (Johannesen m. fl., 2004).

Mens fokus for fenomenologien er å beskrive et fenomen, er hermeneutikken læren om å fortolkning av tekster. Dette omhandler med andre ord om prosessen med å fortolke tekst og skape mening (Hermeneutikk, <http://www.snl.no>, 6.11.2010)

Når jeg i denne studien skal både utforske menneskelige opplevelser og erfaringer, og fortolke meningsinnholdet i det innsamlede datamateriale, betyr det at studien vil være forankret både i en fenomenologisk og en hermeneutisk kunnskapstradisjon.

5.2 Valg av metode

Vilhelm Auberts definisjon av metode er som følger:

"En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder". (Everett og Furseth, 2004 s.129-130)

Metode er fremgangsmåter vi benytter når vi skal samle inn data, bearbeide og sammenfatte opplysninger så resultatet blir kunnskap (Andersen, 2003).

Metodevalget betinger at det er klart definert hva man skal benytte de innsamlede data til. I denne masteroppgaven er formålet med datainnsamlingen å skaffe et best mulig grunnlag for å belyse oppgavens problemstilling. Jeg ønsker å undersøke hvilke forventninger og erfaringer medarbeiderne har med hensyn til medbestemmelse gjennom medarbeidersamtaler. Dette betyr at jeg ønsker å innhente kunnskap som kan bidra til økt forståelse av temaet. For å forstå fenomen er kvalitative metoder best egnet. Kvalitative orienterte metoder brukes når man ønsker å få data som skal karakterisere et fenomen (Dalland, 2007).

Målet med kvalitativ forskning er å utvikle forståelse av fenomener knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet (Dalen, 2004). Med bakgrunn i dette valgte jeg intervju som metode for innsamling av data.

Dalen (2004) understreker at intervju egentlig betyr "utveksling av synspunkter" mellom to personer som samsnakker om et felles tema, og henviser til Kvale (2002.) Dalen (2004) presiserer videre at formålet med et intervju er å samle inn utfyllende og beskrivende informasjon om mennesker opplevelser. Dalen(2004) fremhever videre at det kvalitative intervjuet er spesielt godt egnet for å få innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser.

Valg av intervju-form må man ta utgangspunkt i hvilket tema og hvilken målgruppe som skal intervjues (Dalen, 2004). Ustrukturerte intervju er uformelt med åpne spørsmål der teamet er gitt, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjon. I motsetning til strukturerte intervju der man har fastlagte tema og spørsmålsformuleringer. Både spørsmålene og rekkefølgen er fastlagt i forkant ved strukturerte intervju. Fordelene ved strukturerte intervju er at en viss standardisering gjør at svarene kan sammenlignes, mens ulempen er begrenset fleksibilitet. Fordelene ved de ustrukturerte intervjuet bærer preg av en samtale, uten fastlagte spørsmål. Dette kan gjøre det lettere for informanten å snakke. Fordelen med fremgangsmåten er at den er fleksibel, men det kan være vanskelig å sammenligne informantene svar i etterkant (Johannessen m.fl., 2004).

De fleste benytter et semistrukturert, eller halv-strukturert intervju, sier Dalen (2004). Intervjuformen er en mellomting mellom de helt åpne / ustrukturerte intervjuene og den helt strukturerte intervjuformen. Ved semi-strukturerte, eller intervju basert på intervjuguide som det også kalles, er samtalene fokusert mot bestemte tema som intervjueren har valgt ut på forhånd. En intervjuguide er ikke det samme som et spørreskjema. Intervjuguiden er en liste over temaene og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Temaene har sitt utspring i forskningsspørsmålet som studien skal belyse. Intervjuguiden vil ofte også inneholde underpunkter og underspørsmål for å sikre at temaene blir tilstrekkelig dekket eller utdypet. Semistrukturerte intervju kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen m.fl., 2004). På bakgrunn av de overnevnte forhold valgte jeg semistrukturert intervju. I mitt tilfelle anser jeg dette som den mest egnelige intervju-formen, for å få tak i de data som jeg har behov for til min studie. Etter min vurdering er intervju-formen åpen nok til at informantene kan komme med innspill om forhold vedrørende teamet som jeg som forsker ikke har tenkt på. Dette er også et forhold som taler for å benytte denne intervju-formen.

Den valgte intervjuformen betegnes som det kvalitative forskningsintervjuet. Det er ulike måter å gjennomføre intervju på. Ut fra temaet, falt valget naturlig for meg på personlig intervju.

Jeg startet så utarbeidelsen av en intervjuguide. Ved utarbeidelsen av intervjuguide blir det viktig å ha avklart: Hva skal det innhentes kunnskap om, hvorfor skal det gjøres og hvordan går man frem? For å kunne si noe om hva det skal innhentes kunnskap om, betinger dette at

man på forhånd har undersøkt hva som finnes av både litteratur og forskning på området. Videre må man ha et avklart formålet med studien og til slutt må man ha gjort seg opp en mening om hvilken metode som er best egnet for å besvare problemstillingen. Disse forholdene var avklart tidlig i prosessen, så jeg kunne rimelig raskt begynne arbeidet med å utforme en intervjuguide. Jeg utarbeidet en intervjuguide, med tre hovedemner. Første emne omhandlet forventinger til medarbeidersamtalen. Neste emne tok for seg selve medarbeidersamtalen. Tredje og siste emne tok for seg tiden etter medarbeidersamtalen og hvordan oppfølgingen har vært i etterkant av samtalen. I tillegg hadde jeg noen underpunkter og underspørsmål på hvert hovedemne, for å sikre at alle emnene ble tilstrekkelig utdypet. Forventinger og erfaringer gikk som en rød tråd gjennom hele intervjuguiden.

I en kvalitativ intervjustudie må det alltid foretas prøveintervju for å teste ut intervjuguiden og for å teste ut seg selv som intervjuer (Dalen, 2004). Jeg foretok to prøveintervju, der informantene tilhørte samme gruppe som de jeg ville intervjuer i studien. Å gjennomføre prøveintervjuene var nyttig for å få tilbakemelding på intervjuguiden. Dette førte til et par mindre justeringer på intervjuguiden. Å ha gjennomført prøveintervju gav meg som intervjuer en trygghet når jeg skulle gå i gang med de virkelige intervjuene.

5.3 Fremgangsmåte

Etter å ha vurdert ulike tema for masteroppgaven, bestemte jeg meg for at temaet skulle være medarbeidersamtaler. Etter å ha gjort en del forarbeid gjennom litteratursøk startet arbeidet med å formulere problemstillingen. Videre bestemte jeg meg raskt for å benytte semi-strukturerte intervju. Intervjuguide og informasjonsskriv til informantene ble utarbeidet. Samtidig ble prosjektet meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Underveis skjedde endringer som det var nødvendig å melde til NSD. Dette skyldtes at jeg i utgangspunktet hadde jeg planer om å intervjuer sykepleiere på en avdeling og at tillatelse til å gjennomføre intervjuene skulle innhentes fra den aktuelle avdelingsleder. Etter samtale med veileder ble vi enige om at jeg skulle intervjuer sykepleiere fra flere avdelinger for å få et bredere informasjonsgrunnlag. Videre ble det til at jeg gikk bort fra å intervjuer kun sykepleiere. Jeg valgte å intervjuer ansatte ved helseforetaket, for å få et enda bredere informasjonsgrunnlag. På grunnlag av disse endringer søkte jeg direkte til Helse Nord-Trøndelags HF's Administrerende Direktør om å få gjennomføre intervjuene i egen

organisasjon. Når dette var avklart var det klart for å begynne arbeidet med informantutvelgelse. Informantutvelgelse vil si å velge ut hvem som skal delta i studien. Jeg tok kontakt med ansatte på de ulike avdelingene og deres enhetslederne per mail, der jeg orienterte om prosjektet og samtidig spurte om det var noen ansatte som kunne tenke seg å stille til intervju. Jeg henvendte meg først til to klinikker, med til sammen tre avdelinger. Her fikk jeg tilbakemelding fra til sammen seks ansatte, fra alle avdelingene, som ønsket å stille til intervju. Videre valgte jeg å rette en henvendelse til en tilfeldig en korridor der ansatte fra mange ulike miljøer og fagprofesjoner hadde kontorlokaler. Herfra var det tre ansatte som ønsket å delta på intervju. Disse tre kom fra tre ulike avdelinger ved tre ulike klinikker. Selv om jeg hadde fått mange positive tilbakemeldinger på min forespørsel om deltakelse i intervju, var det fortsatt en fagprofesjon som var dårlig representert. Samtidig hadde jeg ønsket flere informanter som hadde hatt flere medarbeidersamtaler. Den siste henvendelsen gikk til to tilfeldig valgte etasjer i et av sykehusets bygninger. Her la jeg til at jeg fortrinnsvis ønsket informanter fra den fagprofesjonen som var dårligst representert, og at de helst burde deltatt på minst to medarbeidersamtaler. Til slutt hadde 11 informanter meldt sin interesse. De fleste tilbakemeldingene fikk jeg per mail, men noen tok også direkte kontakt og bekreftet at de ønsket å stille til intervju. Det viste seg imidlertid at det ble et frafall på 2 informanter, - en på grunn av sykdom i familien og den andre hadde tydeligvis ombestemt seg, fordi vedkommende ikke svarte på videre henvendelser vedrørende avtale om intervjutidspunkt. Til slutt stod jeg igjen med 9 informanter som det ble gjennomført intervjuer med. Disse informantene representerte 6 ulike avdelinger og kom fra 6 ulike klinikker. Informantene representerte også 6 ulike fagprofesjoner. Utvalget representerte både ansatte som både arbeider dagtid og turnus. Utvalget består av 4 kvinner og 5 menn. Den aldersmessige spredningen er fra slutten av 20 årene, til midten av 60-årene.

Jeg valgte å avslutte rekruttering av informanter etter å ha intervjuet disse 9 informantene, fordi jeg på dette tidspunkt ikke lenger fikk noen ny informasjon.

Når informantene ønsker å la seg intervju og temaet ikke er spesielt sensitivt, forutsatte jeg at de ved å takke ja til å delta at samtykke er innhentet.

Ved de avdelingene der det var mulighet til å foreta intervjuene i informantenes avdeling, ble dette gjort. Ledige kontorer og møterom i avdelingene ble da benyttet. Der dette ikke var mulig, ble mitt kontor benyttet. Det ble alltid sørget for at intervjuene kunne foregå uforstyrret

av både telefon eller andre avbrytelser. Intervjuet ble alltid innledet med en kort presentasjon av prosjektet og der jeg takket for at informanten hadde sagt seg villig til å la seg intervjuet. Jeg gjentok også informasjon som hadde blitt gitt skriftlig i utsendte informasjonsskriv. Det vil si at jeg gjentok hvorfor jeg ønsket å gjennomføre intervjuene og hva disse skulle brukes til. Videre ble det presisert fra min side at informasjon ville bli anonymisert og om retten til å trekke seg når som helst. Videre ble det poengtert at resultatene ville bli presentert på gruppenivå, slik den enkelte informant ikke kan identifiseres. Samtidig ble det presisert at alle data ville bli slettet i etterkant. Jeg informerte også om at resultatet av studien ville bli presentert gjennom denne masteroppgaven og at jeg ville komme rundt på avdelingene og presentere resultatene av studien i etterkant. Det ble benyttet lydbåndopptak ved intervjuene og transkribert i etterkant. Ingen av informantene hadde noen innvendinger mot at det ble benyttet lydbåndopptak under intervjuet. I forkant av intervjuet ble alle informanter også informert om hvordan intervjuet var tenkt gjennomført. Jeg hadde som nevnt tidligere valgt et semi-strukturert intervju, der temaene var avklart på forhånd. Innenfor de oppsatte temaene kunne informantene snakke fritt, mens jeg supplerte med spørsmål for å sikre at emnene ble tilstrekkelig belyst. Det ble gitt rom for tilfeldige avsporinger, og da var min jobb å lede informanten tilbake til temaet. Jeg noterte ikke underveis i intervjuet, fordi jeg mente dette ville virke forstyrrende og kunne flytte fokus og hemme flyten i samtalen. Lydbåndopptaker sikret at all informasjon ble tatt vare på. I gjennomsnitt varte intervjuene mellom 20 og 30 minutter. Det korteste intervjuet var på 15 minutter, mens det lengste tok i underkant av 60 minutter.

Gjennom transkribering klargjøres intervjumaterialet for analyse, noe som vanligvis medfører transkribering fra muntlig tale til skriftlig tekst (Kvale, 2001). Kvale tar videre opp dette med lojalitet i forhold til skriftlig transkripsjon av intervjupersonenes muntlige uttalelser.

Jeg transkriberte intervjuene fortløpende ettersom de var gjennomført. Jeg transkriberte alt som ble sagt, ord for ord, bortsett fra en sekvens på 10 minutter i det lengste intervjuet, fordi dette var en fortelling som åpenbart ikke hadde betydning for undersøkelsens tema. Jeg har transkribert ordrett det informantene har sagt, slik at jeg skal kunne sitere informantene i presentasjon av funn og diskusjon. Kvale (2001) tar videre opp dette med valg av språklig stil for transkripsjon i forhold til hva som utgjør en gyldig overføring fra muntlig til skriftlig form. Jeg valgte å transkribere intervjuene på bokmål, selv om det ble snakket dialekt i intervjuet.

Det er viktig å være klar over at det skjer en prosess fra dataene foreligger på lydbåndet til de er transkribert ferdig skriftlig tekst. Kvale (2001) betegner dette en form for datareduksjon, og mener det ikke er tilstrekkelig å kun forholde seg til utskriftene i analysen. Kvale(2001) mener det er nødvendig å forholde seg til både utskrifter og lydbånd, noe jeg også har gjort i analysen.

Transkriberingen var en arbeidskrevende prosess som krevde at jeg lyttet gjennom båndene opp til flere ganger. Transkriberingen skulle vise seg å bli mer interessant enn forventet. Ved gjentatte gjennomlyttinger, ble jeg bevisst på forhold som jeg ikke hadde lagt merke til under intervjuet. Jeg opplevde det å transkribere eget datamateriale som en viktig del av prosessen med denne masteroppgaven.

I begynnelsen av transkriberingen valgte jeg å benytte meg av linjenummerering for lettere å kunne finne tilbake i teksten, når jeg skulle begynne med innholdsanalysen. Det viste seg fort at linjenummereringen ikke var en metode som fungerte for min del. Jeg valgte derfor å gå bort fra dette og i stedet benytte fargekoder.

Etter å ha transkribert det innsamlede datamaterialet startet arbeidet med å sammenfatte, søke etter sammenhenger og tolke det innsamlede materialet (Dalland, 1993). I denne fasen forsøker jeg å beskrive hva informantene forteller om sine forventninger og erfaringer i forhold til medvirkning gjennom medarbeidersamtalen. Selv om forskningen fortrinnsvis skal beskrive det informantene har formidlet, ser jeg at dette arbeidet likevel kan innebære elementer av tolkning. Mitt formål er uter å presentere informantenes opplevelser og erfaringer så objektivt som mulig, og helst så upåvirket som mulig av min forforståelse som forsker.

Utfordringene med kvalitative undersøkelser er å håndtere den store mengden ustrukturert data, og forsøke å få noe fornuftig ut av dette. I følge Johannessen m.fl.(2004) har dataanalysen to hensikter. Den skal hjelpe oss å redusere, systematisere og organisere datamateriale slik at det blir analyserbart uten at man går glipp av viktig informasjon, og å analysere og utvikle tolkninger av, og perspektiv på, den informasjon som ligger i datamaterialet.

5.4 Analyse

Det finnes ulike verktøy for å gjøre selv tekstanalysen. En av disse er innholdsanalyse. Kvalitativ innholdsanalyse fokuserer på tolking av tekster (Graneheim og Lundmann, 2008). Fokus ved kvalitativ innholdsanalyse er å beskrive variasjoner gjennom å identifisere likheter og ulikheter i tekstinnhold. Likheter og ulikheter uttrykkes i kategorier og tema på ulike nivå (Graneheim og Lundmann, 2008). Tolking av tekst forutsetter kunnskap om den sammenheng studien er utført og teksten må ses i sammenheng med den tekst som kommer før og etter. Med andre ord kan tekst ikke tas ut av sin sammenheng (Graneheim og Lundmann, 2008).

For å analysere mitt materiale har jeg tatt utgangspunkt i Graneheim og Lundmanns oppsett for kvalitativ innholdsanalyse. Inspirert av Graneheim og Lundmann startet jeg analysearbeidet.

Som Graneheim og Lundmann(2008) sier er det første som må gjøres i analysen å ta standpunkt til hva som skal defineres som *analyseenhet*. I følge Graneheim og Lundmann (2008) bør en analyseenhet være tilstrekkelig stor nok til å utgjøre en helhet, men ikke større enn at den skal være mulig å håndtere i analyseprosessen. Det foreslås å betrakte et helt intervju som en analyseenhet. Som det foreslås var det første jeg gjorde i min innholdsanalyse å definere hva en analyseenhet i mitt datamateriale utgjorde. Jeg betraktet hele intervjuer som en analyseenhet. Jeg leste gjennom intervjuene og hørte gjennom lydbåndopptakene. Jeg hadde absolutt en fordel her i og med at jeg hadde transkribert alle intervjuene selv. Jeg kjente allerede godt til innholdet i hvert intervju. Dette lettet absolutt det videre arbeidet med analysen.

Jeg delte så teksten inn i 3 domener. Et *domene* utgjør i følge Graneheim og Lundmann (2008) deler av teksten som omhandler et spesifikt område som det er mulig å identifisere med lav grad av tolking. Graneheim og Lundmann(2008) gir eksempler på at domener kan være de delene i en intervjuetekst som sammenfaller med spørsmålsområder i en intervjuguide. På bakgrunn av dette delte jeg inn i domener som sammenfalt med spørsmålsområdene i min intervjuguide, - før samtalen, selve samtalen og etter samtalen.

Når dette er gjort skal meningsenheter identifiseres. Graneheim og Lundmann (2008) definerer en *meningsenhet* som en meningsbærende del av teksten. De sier videre at en

meningsenhet kan bestå av ord, meninger og deler av tekst som hører sammen gjennom sitt innhold og sammenheng. Jeg identifiserte meningsenhetene og brukte fargekoder for å skille meningsenhetene fra hverandre.

Neste steg i analyseprosessen er å kondensere og abstrahere meningsenhetene (Graneheim og Lundmann, 2008). Ved *kondensering* forkortes teksten for å gjøre den lettere å håndtere, samtidig som det sentrale innholdet i meningsenheten ikke endres. Ved abstrahering løftes innholdet til et høyere logisk nivå. Arbeidet med å kondensere og abstrahere meningsenhetene var arbeidskrevende, samtidig som det var viktig å ha fokus på at det sentrale innholdet i meningsenhetene ikke ble endret. Når dette var gjort, ble hørt jeg gjennom lydbandopptakene og leste gjennom de transkriberte intervjuene en gang til for sjekke at kodene stemte med meningsenhetenes kontekst og teksten som helhet.

Neste steg i analysen består i å sortere kodene i kategorier. Med *kode* menes en ”etikett” på en meningsenhet som kortfattet beskriver meningsenhetens innhold. Flere koder med lignende innhold utgjør til sammen en *kategori*. En kategori kan igjen inneholde flere underkategorier (Graneheim og Lundmann, 2008). Etter å ha gjort dette arbeidet og ha vurdert innholdet i og mellom kategoriene ble antall kategorier sammenslått til 3 kategorier.

Meningsenhet	Kondensert meningsenhet	Kode	Kategori
”jeg mener at det skal være, at det står noen plass at det skal være medarbeidersamtaler en gang å året i alle fall”	Forventer årlige medarbeidersamtaler.	Forventet hyppighet	Forventninger, forberedelse og planlegging
Lederen gikk gjennom turnusen vår, og sjekket når det passet og når det var muligheter til å ha medarbeidersamtale....og så foreslo han tidspunkt vi kunne ha medarbeidersamtalen på...og så fikk vi møteinnkallingen på mail noen dager etterpå....	Leder sender ut forslag til møtetidspunkt per mail.	Møteinnkalling	

Tabell 1 Illustrasjon analytisk fremgangsmåte.

Dalen (2004) skriver om hvordan man velger ut hvilke tema som skal være viktigst i analysen. Antallet uttalelser bør samsvare med der tyngden av analysen ligger, sier Dalen (2004). Slik jeg forstår dette, er det datamengden under de ulike temaene som bestemmer hvilke tema som skal vektlegges i analysen. Samtidig sier Dalen at det ligger noe betydningsfullt i at bare en eller noen få personer fra et større utvalg har uttalt seg om et bestemt fenomen. Hun sier videre at det her for eksempel kan dreie seg om forbudte tanker og følelser som bare noen få tør sette ord på. Begge disse aspektene har jeg prøvd å ivareta gjennom min analyseprosess.

5.5 Validitet og reliabilitet

I følge Dalland (2004) er det to forhold som er av betydning for hva innsamlede data kan benyttes til, og hvilken verdi de innsamlede data har for studien. Dette omhandler det som betegnes som reliabilitet og validitet.

Reliabilitet betyr relevans eller pålitelighet og knyttes til undersøkelsens data: hvilke data som benyttes, hvor pålitelig innsamlingen av data har vært og på hvilken måte dataene bearbeides (Johannessen m. fl., 2004). Selv om dataene er relevante for problemstillingen, er det en betingelse at dataene også er innsamlet på en slik måte at de er pålitelige. Dette betyr at alle unøyaktigheter i alle ledd i prosessen må søkes eliminert. Sentrale spørsmål her er om jeg som intervjuer har oppfattet og forstått informanten riktig? Er transkriberingen nøyaktig og riktig, og hvordan er analysen gjennomført. Gjennom grundig forarbeid, skjerpet oppmerksomhet i intervjusituasjonen og nøyaktig transkribering, kombinert med gjentatte gjennomlyttinger av lydbånd har jeg søkt å få eliminert unøyaktigheter og uriktigheter, slik at de innsamlede data skal bli så pålitelige som mulig. Ved kvalitative studier kan reliabiliteten styrkes ved en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannessen 2004). For å ivareta undersøkelsens relevans har jeg lagt mye arbeid i å beskrive fremgangsmåte for denne studien under oppgavens pkt. 5.3.

Validitet betyr gyldighet eller troverdighet. Validitet dreier seg om hvorvidt en metode måler eller undersøker det som den har til hensikt å undersøke (Johannessen m.fl., 2004). Som nevnt tidligere foretok jeg to prøve-intervju for blant annet å teste ut intervjuguiden nettopp for å kvalitetssikre at undersøkelsen skulle måle det den hadde til hensikt å måle.

5.6 Metodediskusjon / metodekritikk

Måten de ansatte ble rekruttert til å delta i undersøkelsen er en viktig og bør derfor være gjenstand for diskusjon. Man kan ha en antakelse om at de som sa ja til å delta i undersøkelsen i utgangspunktet var de som hadde lyst til å fortelle sine erfaringer i forhold til medbestemmelse gjennom medarbeidersamtaler. Dette betyr at det kan være en fare for at utvalget av respondenter er skjevt, i den betydning at de som ønsket å delta kan være de som har klare meninger og synspunkter på det aktuelle temaet. Selv om utvalget skulle være skjevt i overnevnte betydning, representerer de ansatte i undersøkelsen seg selv og på den måten blir de også representanter for ansatte ved foretaket. Deres utsagn har gyldighet for dem selv, men kan også ha gyldighet for andre. Selv om dette ikke er gjennomsnittet av ansatte ved helseforetaket, er det grunn til å tro at det de forteller om forventninger og erfaringer i forhold til medbestemmelse gjennom medarbeidersamtaler er representativt for ansatte ved foretaket. Kvalitativ forskning har ikke som mål at resultatene skal kunne generaliseres. Ved dybdeintervju har man mulighet til å få kjennskap til respondentenes erfarings- og meningsverden, og de kan gi grunnlag for å forstå noen sammenhenger i praksis. Som tidligere nevnt ble semi-strukturerte intervju valgt som metode. Semi-strukturerte intervju som metode ble valgt fordi jeg ønsket å samle inn utfyllende og beskrivende informasjon om de ansattes opplevelser, forventninger og erfaringer i forhold til medbestemmelse gjennom medarbeidersamtaler. Som nevnt tidligere er fordelene ved semi-strukturerte intervju at disse bærer preg av en samtale, uten fastlagte spørsmål.

Fordelen med denne type intervju er at metoden kan gjøre det enklere for informanten å snakke når intervjuet bærer preg av en samtale. Fremgangsmåten er fleksibel og gir rom for at informanten kan komme med vedkommende har på hjertet vedrørende det tema som diskuteres. Metoden gir med andre ord rom for at informanten kan komme med informasjon som jeg som intervjuer ikke hadde kommet på å spørre om hvis jeg hadde benyttet et fastlagt spørreskjema. Slik jeg ser det er dette en av de største fordelene med metoden.

Ulempen med metoden er at det kan være vanskelig å strukturere og sammenligne informantens svar i etterkant (Johannessen m. fl., 2004). Videre er det ved kvalitative undersøkelser ofte små utvalg, som gjør det problematisk å generalisere og sammenligne med større grupper. Hvis dette er hensikten bør en vurdere å benytte andre metoder. Dalen (2004) sier at hensikten med kvalitativ forskning ikke er å generalisere og sammenligne med en

større gruppe. Kvalitative metoder benyttes når man ønsker å få data som skal øke forståelsen av et fenomen sier Dallan (2007), men resultatene kan likevel benyttes som en rettleiding og være retningsgivende for tilsvarende situasjoner, selv om de ikke uten videre er generaliserbare (Kvale 2001).

Graneheim og Lundemann (2004) har skrevet en artikkel om kvalitativ innholdsanalyse, der de blant annet diskuterer hva som påvirker påliteligheten av kvalitative innholdsanalyser. I den forbindelse understreker de at en alltid må anta at en tekst involverer flere betydninger, og at det alltid er en viss grad av tolking ved analyse av tekst. De sier videre at dette er et vesentlig problem i diskusjon om påliteligheten av de funn man kommer frem til gjennom kvalitativ innholdsanalyse.

5.7 Forskerens forforståelse og påvirkning i prosessen

I følge Dallan (1993) har alle forskere en forforståelse med seg inn i en undersøkelse. Det vil si at forskeren alltid vil ha en mening om noe før det blir undersøkt (Dallan, 1993). Min forforståelse om temaet medbestemmelse gjennom medarbeidersamtaler var ikke entydige. Jeg hadde nok en forventning om at de fleste ville være positive til medarbeidersamtalene, men jeg var usikker på hvordan de ulike fagprofesjonene opplevde medbestemmelse gjennom medarbeidersamtaler. Av den grunn syntes jeg det var ekstra spennende å gjøre en studie som dette i en organisasjon som helseforetaket, med mange ulike fagprofesjoner og der profesjonskampen fremdeles er sterk.

I dialogen mellom forsker og informant vil både forskerens egen forforståelse og aktuell teori om fenomenet påvirke fortolkningen (Dalen, 2004). Dette er forhold som jeg som forsker må være bevisst på gjennom hele prosessen.

Ideelt sett skal en undersøkelse kunne gjentas av en annen forsker, og oppnå samme resultat, hvis vedkommende benytter samme fremgangsmåte (Dallan, 1993). I praksis er det ikke alltid like enkelt å oppfylle idealet. I denne undersøkelsen har jeg valgt intervju som metode, og denne er følgelig svært personavhengig og følgelig kan påvirke prosessen.

5.8 Etiske betraktninger

Etikk er læren om moral, om hva som er rett og galt (Ringdal, 2007). Forskningsetikk betyr ” *de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis*”(Ringdal 2007, s. 423). Det etiske aspektet ved forskning er spesielt viktig, når det forskes på mennesker. Kvale (2001) omtaler tre etiske regler for forskning på mennesker: det informerte samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. Det informerte samtykket har blitt ivaretatt både gjennom at det har blitt gitt muntlig og skriftlig informasjon til informantene. Skriftlig informasjonsbrev ble sendt ut sammen med forespørsel om deltakelse i studien. Som tidligere nevnt ble informasjonen i dette informasjonsbrevet gjentatt muntlig for til hver informant, i starten av hvert intervju.

Konfidensialitet betyr at man ikke offentliggjør personlige data som kan bidra til å avsløre intervjupersonenes identitet. Alle data er anonymisert og resultatene presenteres på gruppenivå. Dessuten har datamaterialet for oppgaven vært oppbevart innelåst gjennom hele prosessen. Kun jeg har hatt tilgang til dette skapet. Dette samme gjelder også for lydbåndopptak og transkriberte intervju. Transkribering av intervju foregikk på privat pc som ikke var koblet til Internett. Denne private PCen har brukernavn og passord og benyttes ikke av andre. Denne bærbare PC en oppbevares også innelåst. Data fra intervjuene lagres ikke på pc, men på ekstern harddisk. Det er ingen personidentifiserbare data knyttet til datamaterialet. Datamaterialet skal slettes når masteroppgaven er bestått

Konsekvenser av en intervjustudie bør vurderes både med hensyn til mulige uheldige og positive konsekvenser for informantene ved å delta. Her poengterer Kvale (2001) at forskeren har et særskilt ansvar for å vurdere dette. Det positive med denne studien var at informantene får fortelle om sine forventninger og erfaringer i forhold til medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen. Dette fikk jeg også mange positive tilbakemeldinger på. Mulige uheldige konsekvenser kan tenkes å være at intervjuet fremkalte minner om ubehagelige opplevelser knyttet til medarbeidersamtaler.

6.0 STUDIENS FUNN

I dette kapitlet presenteres de funn som er fremkommet etter analyse av det innsamlede datamaterialet.

6.1 Funn knyttet til forventninger, forberedelse og planlegging av medarbeidersamtaler

Medarbeiderne har forventninger om at det skal være medarbeidersamtaler en gang i året. *"Jeg har forventninger om at det skal være en gang i året.."* uttaler flere av respondentene. Studien viser at medarbeidersamtaler gjennomføres med ulik hyppighet. Medarbeidersamtaler gjennomføres ved enkelte avdelinger en gang i året, andre har medarbeidersamtaler annen hvert år, noen hvert tredje år og noen sier de har hatt medarbeidersamtale en gang for mange år siden. Flere av respondentene som ikke har årlig medarbeidersamtaler uttrykker klart ønske om at de også skal få anledning til å ha årlige medarbeidersamtaler med sin leder. For deltidsansatte og ansatte som kun arbeider nattevakter, var det et uttalt ønske om å ha mer regelmessige medarbeidersamtaler. Også en del av respondentene som arbeidet fast turnus var tydelige på at de også hadde et klart ønske om dette.

Når det gjelder forberedelse og planlegging av medarbeidersamtalene, viser studien at det er svært ulik praksis på disse områdene. Studien viser ulik innkallingspraksis med hensyn til hvordan innkalling skjer, og i hvor lang tid før samtalen de ansatte mottar innkallingen. *"Jeg fikk innkalling på mail, der leder foreslår tid og sted.."* sier en av respondentene mens en annen sier *"Jeg tror lederen foreslo det bare... kan du komme da og da... noen dager eller uker før"*. Noen av respondentene oppgir altså at de har fått innkalling til medarbeidersamtalen mail, mens andre sier de har fått innkallelsen muntlig fra sin leder, og tilslutt oppgir noen at de har fått den per post. Selve innkalling til medarbeidersamtaler gjøres alt fra noen dager i forveien, til uker, og opp til en måned før samtalen skal finne sted. Studien viser også at det er ulik praksis med hensyn til om det sendes ut skjema for medarbeidersamtale før samtalen finner sted. *"Skjemaet lå i posthylla mi.."* sier en av respondentene, mens andre sier *"Jeg fikk ikke tilsendt noe skjema på forhånd.."*

Noen av informantene oppgir at de har fått tilsendt skjemaet på forhånd, andre sier de ble muntlig orientert om hva som kom til å bli tatt opp på samtalen, og noen oppgav av de verken

hadde fått noe skriftlig materiale eller muntlig orientering i forkant av samtalen. Videre viser studien at det også er store ulikheter i praksis med hensyn til hvor samtalen holdes. Noen av informantene oppgir at møtet arrangeres på sjefens kontor, og noen sier at møtet blir avholdt på det kontoret / grupperom som er ledig på det tidspunkt samtalen finner sted.

Når det gjelder eget bidrag og forberedelser til samtalen, viser studien også her at det er store variasjoner. De fleste av de som har fått utdelt skjema for medarbeidersamtalen på forhånd har forberedt seg ved å gå gjennom skjemaet før samtalen. Noen skriver ned en del tanker omkring tema som de synes er viktige å få tatt opp på medarbeidersamtalen. Andre tar utgangspunkt i forrige samtale og gjør sine notater og refleksjoner i forhold til hva som er skjedd siden forrige samtale. Noen av informantene sier de ikke forbereder seg til samtalen i det hele tatt. Her er det et vidt spenn fra *"..jeg forbereder meg ved å gå gjennom temaene på samtalearket som jeg har fått på forhånd.....skriver notater og tenker tilbake på hva vi ble enige om på forrige medarbeidersamtale.."* til de av respondentene som sier *" har egentlig ikke så mye tid å tenke på det ...så jeg tar det på sparket"*.

Studien viser at de ansatte har mange og ulike forventninger til medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen. En av respondentene har ingen forventninger om medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen, og en annen har begrensede forventninger på bakgrunn av tidligere erfaringer på området. Men de fleste av respondentene har forventninger om at medarbeidersamtalen skal bidra til medbestemmelse i forhold til hvilke arbeidsoppgaver de skal ha i avdelingen, avklaring av roller og spesialiseringsoppgaver. Respondenter som jobber deltid, rangerer dette høyt. Videre har respondentene forventninger om at det skal være muligheter i medarbeidersamtalen å få tatt opp tema som er viktige for dem. Samtidig er det en klar forventning om at leder følger opp det som blir avtalt på medarbeidersamtalen. Flere av respondentene har klare forventninger om at de ønsker å benytte medarbeidersamtalen som arena for å kunne utøve medbestemmelse i forhold hva avdelingen skal prioritere av kurs og videreutdanninger for de ansatte. Studien viser også at det finnes andre fora for medvirkning som noen av respondentene velger å benytte for å øve medbestemmelse på sin egen arbeidssituasjon.

6.2 Funn knyttet til gjennomføring av medarbeidersamtaler

Studien viser at det er lederen i hovedsak er lederen som styrer hvilke saker som blir tatt opp, men at det gis rom for at de ansatte kan få tatt opp det de ønsker. En av respondentene sier det slik ” *I utgangspunktet er det lederen, men jeg føler det er åpning for å ta opp det jeg ønsker å ta opp også...* ”.

Samtlige respondentene sier de har fått tatt opp det de ønsket å diskutere.

Videre viser studien at temaene som har blitt tatt opp på medarbeidersamtalene, har vært arbeidsmiljø og trivsel, arbeidsoppgaver og spesialisering, organiserings- og effektivisering av arbeidsoppgaver, behovet for individuell tilpasning, arbeidstid, tilbakemelding på utført arbeid og faglige interesseområder / kurs og videreutdanning.

Studien viser at respondentene har en positiv holdning til at det benyttes standard skjema for medarbeidersamtaler. En av respondentene uttaler ”*Jo, jeg synes det er greit å bruke standard skjema- da bruker alle samme skjema,...samme spørsmålene til alle ansatte, ikke noe forskjellesbehandling..*”

Når det gjelder evaluering av foregående samtale, kunne ikke alle informantene svare på dette spørsmålet fordi de ikke hadde vært på mer enn en samtale. Andre synes det var vanskelig å svare på dette fordi det hadde vært lederskifte. De som har vært på flere samtaler med samme leder sier at foregående samtale blir evaluert på neste medarbeidersamtale.

6.3 Funn knyttet til oppfølging av medarbeidersamtaler

Studien viser at de fleste av respondentene opplever medarbeidersamtalen som nyttig. En av respondentene uttaler ” *ja, det har vært nyttig fordi at jeg fikk snakke med lederen min under fire øyne, en litt annen setting enn vanlig....syntes det var alright* ” .

De fleste av respondentene mener at det å ha medarbeidersamtaler med sin leder er viktig. På denne måten føler de at de ”blir sett og hørt”.

En av respondentene sier at medarbeidersamtalene ikke har hatt noen konkret betydning for vedkommendes jobb. Øvrige respondenter i studien sier at medarbeidersamtalene har bidratt til at de har fått medbestemmelse på sin arbeidssituasjon, og viser til at medarbeidersamtalen i flere tilfeller har ført til konkrete endringer, både på det personlige plan for den ansatte og for organisasjonen. *”Ja, medarbeidersamtalene har hatt betydning for forholdet på vår arbeidsplass”* er en av uttalelsene fra respondentene. At respondentene har fått medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen, bekreftes gjennom konkrete eksempler. Respondentene oppgir at de har fått deltatt på kurs de har etterspurt, overflytting til annen avdeling etter eget ønske, fått individuelt tilrettelagt arbeidssituasjon /avklart oppgaver og roller. Videre forteller respondentene at de har fått etterspurte hjelpemidler, fått innfridd ønsket om å jobbe med prosjekter, har fått medbestemmelse i forhold til endring av turnus, delvis har fått innfridd ønsket om økt stillingsstørrelse, og til slutt fått innvilget videreutdanning og ønsket om ekstern veiledning.

På det organisasjonsmessige plan viser studien at medarbeidersamtalen har resultert i at noen prosedyrer har blitt endret ved en avdeling. Videre har ett av prosjektene som kom i stand gjennom medarbeidersamtaler, etter hvert generert større endringer i organiseringen av avdelingen.

Studien viser også at de fleste respondentene opplever at de har mulighet til å påvirke sin arbeidssituasjon gjennom andre fora, og nevner her bedriftshelsetjenesten, avdelingsmøter, legemøter, fagforeningen og verneombudsordningen. Uformelle møter og sosiale arrangementer nevnes også her. To av respondentene sier det ikke er andre etablerte arenaer som er aktuell i deres situasjon.

7.0 DISKUSJON

I dette kapitlet diskuteres de funn som er fremkommet etter analyse av det innsamlede datamaterialet.

7.1 Diskusjon av funn

Medarbeidernes forventninger om det skal være medarbeidersamtaler en gang i året er i tråd med Helse Nord-Trøndelag HFs interne prosedyrer på området. ”*Det er jo bestemt at det skal være en gang i året...*” var en av uttalelsene fra en av respondentene. Respondentene kjente til foretakets bestemmelser om at disse samtalerne skulle arrangeres en gang i året. Selv om dette er nedfelt og bestemt, viser studien at medarbeidersamtalene gjennomføres med ulik hyppighet ved de forskjellige avdelingene. At det spesielt var deltidsansatte, nattvakter og ansatte i fast turnus som fremmet sterkest ønske om at de ønsket årlige medarbeidersamtaler, kan nok forklares ut fra at dette er arbeidstakere som ellers treffer sin leder lite. Deler av denne gruppen er ikke på jobb når leder er tilstede, og andre kan arbeidsoppgaver som gjør at ser lite til leder i det daglige arbeidet. Funnene i denne studien viser at respondentenes forventninger om årlige medarbeidersamtaler oppfylles med andre ord ikke ved alle avdelingene. Schein(1980) beskriver ”den psykologiske kontrakt” og sier blant annet at arbeidstakers forventninger omhandler forhold som rettigheter som følger med en jobb. I dette tilfellet må retten til å få årlig medarbeidersamtale kunne ses på som en rettighet som følger jobben, fordi foretaksledelsen har bestemt at det skal gjennomføres årlige medarbeidersamtaler. Schein (1980) sier at de forholdene som fører til sterkest uro blant de ansatte, skyldes krenkelser av den psykologiske kontrakten. I min undersøkelse opplevde jeg ingen som kom med negative utsagn om sin leder, selv om det ikke ble holdt årlige medarbeidersamtaler. En av respondentene fortalte at leder ved hennes avdeling hadde fått tilbakemelding om at de ansatte ønsket årlige medarbeidersamtaler, uten at dette førte til endringer. Like fullt ble leder positivt omtalt, - det falt ikke en eneste negativ kommentar om noen leder. Flere av de som ikke hadde årlig medarbeidersamtaler, fokuserte heller på at det de hadde opplevd av medarbeidersamtaler hadde vært positivt. På denne måten ble fokus ble rettet mot å få formidlet ønsket om årlige samtaler, fremfor å kritisere sin leder. At manglene gjennomføring av medarbeidersamtaler ikke fører til uro blant de ansatte, slik man skulle forvente ut fra Scheins teori om brudd på den psykologiske kontrakt, kan man tenke seg kan skyldes flere forhold. En forklaring kan muligens være at respondentene ikke ønsker å fortelle

det til meg som intervjuer, selv om de er garantert anonymitet i denne studien. Lojalitet og makt er nært knyttet sammen. Bjørvik (1987) sier at leder gjennom sitt lederskap har utøvd makt på en slik måte at han har bygd opp en følelse av ansvar og lojalitet hos de ansatte. Dette kan være en av flere mulige forklaringer på at det vil være uaktuelt for de ansatte å kritisere leder for manglende gjennomføring av årlige medarbeidersamtaler. Det kan være nærliggende å tro at det kan skyldes de ikke vil risikere å ødelegge et ellers godt forhold til leder. De ansatte vil ikke kritisere leder for manglende gjennomføring av medarbeidersamtaler, fordi dette vil kunne medføre at klimaet mellom leder og de ansatte endres på en slik måte at grunnlaget for gode medarbeidersamtaler vil falle bort. Variasjon i arbeidstakernes individuelle deltakelse og innflytelse i drift og utvikling forklares i Fafos studie (2009:35), blant annet ut fra relasjonen mellom ledelsen og den enkelte ansatte (Falkum m.fl., 2009). For å trekke parallellen til gjennomføring av medarbeidersamtaler, er det ikke utenkelig at relasjonene mellom den enkelte arbeidstaker og ledelsen kan påvirke variasjon i gjennomføringshyppigheten.

Når det gjelder forberedelse og planlegging av medarbeidersamtaler, viser studien det var store ulikheter mellom avdelingene med hensyn til innkallingspraksis. Videre viser studien også store ulikheter med hensyn til hvordan, og om det ble sendt ut informasjon om temaene i medarbeidersamtalen på forhånd, og ulikheter i praksis med hensyn til hvor samtalen holdes. I følge Helse Nord-Trøndelags personalWeb skal innkalling til medarbeidersamtale skje minst en uke i forveien. Studien viser at de ansatte ikke er så opptatt av hvor lang tid i forkant av samtalen de får innkalling, og hvor formell den innkallingen er. Dette kan tyde på at respondentene synes de har fått innkalling i tilstrekkelig god tid før samtalen og at måten innkallingen gjøres på ikke er vesentlig for dem. I Fafos rapport (2009:17) som oppsummerer sentrale forskningsbidrag på området, konkluderes det med at arbeidstakernes individuelle deltakelse og innflytelse i drift og utvikling på arbeidsplassen, i liten grad følger noe fast mønster (Falkum m.fl., 2009). For å trekke parallellene til de funn jeg har gjort i min studie, med hensyn til variasjon i innkallingspraksis til medarbeidersamtaler, samsvarer dette med Fafos- rapport om at det i liten grad følger noe fast mønster. Men de av informantene som har mottatt skjemaet for medarbeidersamtaler på forhånd sier at de har hatt stor nytte av det, når de skal forberede seg til samtalen. Når det gjelder møteplass viser studien også store ulikheter i hvor disse samtalene avholdes. En av informantene sier *"møtet var på sjefens kontor...jeg synes kanskje det var litt skummelt å gå dit"* og sier videre at pauserommet kunne ha vært et bedre alternativ. En mulighet kan være å la de ansatte bestemme hvor medarbeidersamtalene

skal avholdes, og på denne måten kan ledelsen gi de ansatte både ansvar og medinnflytelse. Ved å åpne opp for en slik mulighet, kan ledelsen vise at de tar de ansattes rett til medbestemmelse på arbeidsplassen på alvor. I litteraturen omtales møteplass for samtaler ikke i særlig grad, men Garmannslund(2000) omtaler dette i sin bok. Hun sier at det mest naturlige er at samtaler gjennomføres hos leder, men at det ikke er til hinder for at samtaler kan gjennomføres på et såkalt "nøytralt område", det vil si i et møterom eller lignende som ingen "eier". Garmannslund sier videre at dette ikke anses som særlig viktig, slik det tidligere er hevdet i forbindelse med tradisjonelle medarbeidersamtaler. I en kvalitativ studie som jeg har gjort, der fokus er rettet mot respondentenes erfaringer og opplevelser, mener jeg likevel at det er viktig at dette blir fanget opp, selv om uttalelsen kun kom fra en respondent. Den ansatte representerer seg selv og for den ansatte var det nettopp denne erfaringen og opplevelsen viktig. Utsagnet har gyldighet for den som har uttalt det, men kan også ha gyldighet for andre. Dalen(2004) sier imidlertid at det kan ligge noe betydningsfullt i at bare en eller noen få av respondentene har en annen erfaring og opplevelse av et bestemt fenomen. Dalen(2004) sier videre at det kan handle om tanker og opplevelser som bare noen få tør sette ord på.

Studien viser også stor variasjon i hvordan den enkelte ansatte forbereder seg til medarbeidersamtalen. Også på dette området samsvarer funnene med Fafos rapport (2009:17) om at praksis i liten grad følger noe fast mønster (Falkum m.fl., 2009). Men det kan se ut som at de som får utdelt skjema for medarbeidersamtalen på forhånd, er de som forbereder seg mest til samtalen. Forklaringen her kan nok være at det er enklere å forberede seg til samtalen når disse skjemaene sendes ut i forkant av samtalen. Naturlig nok blir det verre å forberede seg når man er usikker på hva samtalen kommer til å dreie seg om. En skal likevel heller ikke se bort fra at ulikheter i hvordan den enkelte ansatte forbereder seg til medarbeidersamtalen også kan forklares ut fra andre forhold. Det kan tenkes at personlige forhold og egenskaper kan spille en rolle her. Videre kan det også tenkes at det er de ansatte har ulike muligheter til å få satt av tid i en travel arbeidshverdag til å få satt av tid til å forberede seg til medarbeidersamtalen. For de av respondentene som går i turnustjeneste, kreves det mer planlegging ved avdelingen for at de ansatte skal få satt av tid til å forberede seg til medarbeidersamtalen. Samtidig er det en utfordring ved disse avdelingene at det nettopp kan være vanskelig å planlegge. Usikkerhet med hensyn til pasientbelegg vil vanskeliggjøre en slik planlegging. Planlegging ved bruk av vaktkoder som illustrerer at de ansatte ikke planlegges inn i avdelingens drift disse dagene kan være en måte å løse dette på. Å sette av

nødvendig tid til forberedelse til medarbeidersamtaler er en viktig forutsetning for å lykkes med medarbeidersamtaler sier Garmannslund (2000). Hun sier videre at det ikke er hensiktsmessig at samtale gjennomføres uten tid til forberedelse. Garmannslund (2000) sier at skal man oppnå et godt resultat, er det viktig at det avsette god nok til å forberede seg til samtalen. I Helse Nord-Trøndelags ”Veileder til medarbeidersamtaler” presiseres det også at det er viktig at partene forbereder seg til medarbeidersamtalen.

To av respondentene oppgav at de hadde lave eller begrensede forventninger om medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen, og begrunnet dette med liten erfaring med medarbeidersamtaler. De øvrige respondentene har likevel både klare og tydelige forventninger om medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen. Funnene i studien viser stor variasjon i forhold til hvilke områder de ansatte ønsker medbestemmelse på. Forklaringen på dette kan tenkes å ha sammenheng med at de ansattes behov og ønsker endres etter hvert som arbeidstakerne blir eldre. Den aldersmessige spredningen blant informantene strekker seg fra slutten av 20 årene til midten av 60 årene. Det kan være nærliggende å tro at variasjon i forhold til hvilke områder de ansatte ønsker medbestemmelse på kan forklares ut fra en bred aldersmessig spredning i studien. Dette samsvarer med det Schein(1980) skriver om at de psykologiske kontraktene er dynamiske og endres etter hvert som de ansattes behov endres. Schein eksemplifiserer dette med at det en 25-åring ønsker seg av en jobb, kan være svært ulikt de forventningene den samme ansatte har som 50-åring. Slik jeg ser det er dette forhold som klart vil ha innvirkning på hvilke områder medarbeiderne har forventninger om medbestemmelse på gjennom medarbeidersamtalen.

Det kan også se ut som at variasjon i forhold til forventninger om medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen, også kan forklares ut fra respondentenes ulike plassering i organisasjonen, og dermed ulike muligheter til å påvirke egen arbeidssituasjon. Studien viser at ansatte i fast turnusordninger opplever at medarbeidersamtalen er et av deres viktigste arena for medvirkning på egen arbeidssituasjon. Ansatte i deltidsstillinger er spesielt opptatt av å bruke medarbeidersamtalen for å få avklart sine roller og arbeidsoppgaver. En av disse respondentene sier at det er spesielt viktig for deltidsansatte å få avklart hvilke arbeidsoppgaver de skal prioritere / spesialisere seg på, for å kunne vedlikeholde sine ferdigheter. Når det gjelder ansatte i mer frie og selvstendige jobber har disse større mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon selv. Sistnevnte gruppe oppgir også at de har mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon gjennom andre etablerte fora, og nevner blant annet

legemøtene som en slik arena. Blant de av informantene som oppgir at de også benytter seg av andre etablerte fora der de har mulighet til påvirke sin arbeidssituasjon, er det stor spredning i hvilke fora som den ansatte velger å benytte seg av i tillegg til medarbeidersamtalen. Noen velger å benytte bedriftshelsetjenesten, i tillegg til medarbeidersamtalen. Andre forteller at de har benyttet fagforening og verneombudsordning der de har følt at det var behov for å supplere medarbeidersamtalen. Avdelingsmøter og legemøter er som tidligere nevnt, også arenaer der en har mulighet til å øve innflytelse på egen arbeidssituasjon. Uformelle møter og sosiale arrangementer nevnes også, men da mer som ledd i nettverksbygging. En av informantene fremhever også at sosiale arrangementer på arbeidsplassen kan bidra til at de ansatte blir bedre kjent med hverandre og lederen, slik at det blir tryggere og lettere å hevde sine meninger og interesser i avdelingen.

Studien viser altså at noen av respondentene også benytter seg av andre arenaer i tillegg til medarbeidersamtalen, der de har mulighet til å utøve medbestemmelse på sin arbeidsplass. Funnene i Fafos studie (2009:35) viser nettopp at medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati er ordninger som praktiseres på mange ulike måter i mange kombinasjoner, og ordningene ser ut til å fungere enten de er formelt etablert eller ikke (Falkum m.fl, 2009). Dette samsvarer også med det som Nylehn (1997) skriver om at medvirkning kan realiseres på ulike grunnlag. Nylehn (1997) presenterer ulike fortolkningsgrunnlag eller modeller for medvirkning, der de ulike formene for medvirkning har sine fremtredende særegenheter. Det er spesielt to av disse fortolkningsrammene som er aktuelle å vise til i denne studien. Det er det Nylehn (1997) omtaler som medvirkning via markedet, og omhandler at de ansatte alltid vil ha en viss medbestemmelse i kraft av sin ansettelse i organisasjonen. Lovverk og avtaleverk hjemler de ansattes rettigheter til medbestemmelse i kraft av deres ansettelse i virksomheten. Både Grunnloven, Arbeidsmiljølov, hovedavtaler og tariffavtaler hjemler de ansattes rettigheter på dette område. Studien viser nettopp at medarbeidersamtaler benyttes som et verktøy for å sikre de ansattes lovfestede medbestemmelsesrett ivaretas. Studien viser videre at noen av respondentene benytter seg av bedriftshelsetjenesten som arena for å øve medbestemmelse, i tillegg til medarbeidersamtalen. Bedrifter av en viss størrelse er pålagt å ha bedriftshelsetjeneste for sine ansatte. Den andre formen for medvirkning som er aktuelt å ta med her, er det som Nylehn(1997) omtaler som den andre fortolkningsrammen, kollektiv medvirkning. Kollektiv medvirkning omfatter medvirkning gjennom fagforeningsmakt. Studien viser at noen av respondentene benyttet fagforening og verneombudsordningen der de har følt det var behov for å supplere medarbeidersamtalen. Som tidligere beskrevet nevnte

noen av respondentene også uformelle møter og sosiale arrangement, men da mer som ledd i nettverksbygging. Sosiale arrangement kan være med å bidra at man blir bedre kjent, og at det igjen skaper trygghet. Trygghet er et viktig forutsetning for å ha mot til å ta opp de teamene man ønsker på en medarbeidersamtale. Nettverk og nettverksbygging på sin side omhandler at mennesker søker sammen, og er en arena der en kan søke hjelp eller støtte (Nettverk, www.snl.no, 6.11.2010). Det handler med andre ord altså om å sosialisere seg og yte hverandre faglig assistanse, eller på andre måter som deltakerne drar nytte av. Et konkret resultat av nettverksbygging kan være at mennesker begynner å arbeide sammen mot mer eller mindre definerte målsettinger.

Gjennom uformelle nettverk kan man påvirke, eller øve innflytelse på avgjørelser som gjelder sin arbeidsplass. I organisasjonslitteraturen beskrives både formell og uformell ledelse. En kan tenke seg at nettverk kan være med å bidra til at det etableres en uformell ledelse. En sterk uformell ledelse kan ha sterk innflytelse på avgjørelser som tas i virksomheten. (Bjørsvik, 1987)

Studien viser at det er lederen som i hovedsak styrer hvilke saker som blir tatt opp i medarbeidersamtaler. *"I utgangspunktet er det lederen ...men jeg føler det er åpning for å ta opp det jeg ønsker å ta opp også..."*. I følge litteraturen er tilrettelegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalen et lederansvar (Garmannslund 2000). En naturlig følge av dette vil være at det er leder som i hovedsak styrer gjennomføring av selve medarbeidersamtalen. Garmannslund (2000) sier videre at selv om samtalen skal være lederstyrt, må de likevel ikke være for strikt oppbygd, men gi rom for en viss frihet. Ved å sørge for at det er rom for medarbeiderne til å komme med innspill, spørsmål, forslag og fremme sine synspunkter og oppfatninger, sikrer man at medarbeiderne er aktiv under samtalen og deltakende både i gjennomføringen og resultatene / konklusjonene (Garmannslund, 2000). Funnene i min studie viser at de ansatte inviteres til deltakelse i medarbeidersamtalene, nettopp ved at leder gir rom for de ansatte til å diskutere og ta opp forhold som de ansatte er opptatt av. Samtlige av respondentene oppgir at de har fått tatt opp de sakene de ønsket på medarbeidersamtalen.

I de tilfeller der det ble benyttet standard skjema for medarbeidersamtaler, er informantene positive til det. En av informantene sier at *"jo, jeg synes det er greit å bruke standard skjema ..da bruker alle samme skjema, samme spørsmålene til alle ansatte, ikke noe*

forskjellsbehandling". Å bli rettferdig behandlet oppleves som viktig for de ansatte. Støtte for dette finner jeg i Kickul studie fra 2001. Schein (1980) omtaler også dette med å bli respektfullt og rettferdig behandlet, og knytter dette opp mot personens opplevelse av verdighet. I NOU 1994:17 er åpningsteksten "*Likebehandlingsprinsippet står sentralt i et demokratisk samfunn*" (Likebehandlingsprinsippet, www.regjeringen.no, 3.10.2010). Samtlige tre kilder bekrefter at likebehandling oppfattes som viktig. Å bruke standard skjema ved gjennomføring av medarbeidersamtaler oppleves å kunne bidra til likebehandling.

Når det gjelder evaluering av foregående samtale, opplevde de som hadde vært på flere samtaler med samme leder at foregående samtale ble evaluert på neste medarbeidersamtale. Garmannslund (2000) stiller opp evaluering og oppfølging som en forutsetning for å lykkes med medarbeidersamtaler. På Helse-Nord Trøndelags HFs personalWeb presiseres det i "Veileder til medarbeidersamtaler" at evaluering av samtalen er viktig. Noen respondentene syntes imidlertid at det var vanskelig å uttale seg om disse forhold av forskjellige årsaker. For det første hadde noen av respondentene bare hatt en medarbeidersamtale. For det andre oppgav noen at det var vanskelig å svare på dette fordi det hadde vært lederskifte. Noen av respondentene opplevde at det var som å begynne på nytt med medarbeidersamtalene når det kom en ny leder. En av respondentene derimot opplevde ikke at lederskifte var til hinder for kontinuitet i oppfølgingen av medarbeidersamtalen. I dette tilfellet sier respondenten at saken ble "løst" ved at "*siste leder tok opp tråden og spurte meg hva jeg ville følge opp fra forrige gang...*", selv om det var en annen leder som hadde hatt medarbeidersamtalen forrige gang. Respondenten var svært fornøyd med måten dette ble håndtert på, samtidig opplevde respondenten at kontinuiteten i medarbeidersamtalen ble ivaretatt.

Garmannslund (2000) sier at det er av stor betydning for samtalsresultater at disse settes i et godt system. Når det gjelder evaluering og oppfølging, betyr det at dette må planlegges godt. Et godt planlagt og tilrettelagt samtalsystem forenkler både gjennomføring og oppfølging og gir grunnlag for gode resultater sier Garmannslund (2000).

Det interessante er at noen av respondentene oppgir at lederskifte som begrunnelse for at medarbeidersamtalen ikke blir fulgt opp, mens en annen informant derimot ikke opplevde at lederskifte var til hinder for kontinuitet i oppfølgingen og evaluering av medarbeidersamtalen. Her kan man jo spørre seg om at det i de tilfeller der lederskifte oppgis som årsak til at medarbeidersamtalene ikke evalueres og følges opp, kan skyldes manglende system for

evaluering og oppfølging slik Garmannslund(2000) beskriver. Men det kan også tenkes at leders personlighet, fleksibilitet og hvor løsningsorientert vedkommende leder er også spiller en vesentlig rolle her.

Å drøfte hvordan hyppige lederskrifter påvirker evaluering og oppfølging av medarbeidersamtaler er viktig, fordi flere av respondentene oppgir at det til dels er hyppige lederskrifter i virksomheten. Hvis man da ikke har etablert et godt planlagt og tilrettelagt samtalsystem slik Garmannslund (2000) tar til orde for, har man ikke et godt grunnlag for at medarbeidersamtalene skal gi de ønskede resultater. Å sette fokus på hvordan evaluering og oppfølging av medarbeidersamtaler skal foregå i forbindelse med lederskifte, vil være viktig for å sikre kontinuitet i evaluering og oppfølging av medarbeidersamtaler. Flere av respondentene sier nettopp at det oppleves som å måtte starte på nytt med medarbeidersamtaler når det kommer en ny leder.

De fleste respondentene opplever medarbeidersamtalen som nyttig, og begrunner dette med at den gir mulighet for leder og den ansatte til å bli bedre kjent med hverandre. En av respondentene sier at medarbeidersamtalen var spesielt nyttig da vedkommende var ny i avdelingen. Gjennom medarbeidersamtalen fikk en mulighet til *”å bli kjent og få vite hva lederen stod for og lederen kunne få vite hva jeg var interessert i ”* og videre sier samme respondent at medarbeidersamtalen kan bidra til at *”lederen danner seg et bilde over alle medarbeiderne og dermed kunne sette dem sammen til gode team...for en best mulig organisasjon...hva vi er gode på”*. En av respondentene fremhever det at medarbeidersamtalen gir mulighet for å få snakke med leder under fire øyne, og i en litt annen *”setting”* som både positivt og nyttig. En annen av respondentene sier at *”dialogen og det å bli sett...at det er fokus på din person”* var viktig for vedkommende. Flere av respondentene poengterer at det å *”bli sett og hørt”* gjennom å få ha medarbeidersamtale med sin leder er viktig for dem. Et av hovedfunnene i Mayos studier (1945) viser at når de ansatte blir vist økt oppmerksomhet og interesse, vil dette resultere i økt trivsel og effektivitet. Disse studiene bekrefter blant annet at ledelsens behandling av de ansatte er av stor betydning (Mayo, 1945). Flere av respondentene i min studie poengterer nettopp det at de opplever å *”bli sett og hørt”*, gjennom at deres leder gjennomfører medarbeidersamtaler med dem. Dette kan i nest omgang bety at organisasjonen får mer fornøyde medarbeidere og økt produktivitet blant de ansatte. Dette er et viktig aspekt, som organisasjonen bør vie oppmerksomhet.

Det at leder og medarbeidere blir bedre kjent med hverandre gjennom medarbeidersamtalene oppleves som positivt. Ved å lære hverandre å kjenne, etableres trygghet. For å knytte dette opp mot det Schein (1980) skriver, handler dette om å få avklart roller og forventninger til hverandre. Schein(1980) poengterer at det er knyttet et sett av atferdsforventinger, knyttet til de ulike rollene i en organisasjon. Gjennom medarbeidersamtaler får man anledning til å bli kjent med hverandre og avklare forventninger til hverandre.

En av respondentene sier at medarbeidersamtalen ikke har hatt noen konkret innvirkning på vedkommendes jobb. De øvrige respondentene sier at medarbeidersamtalen har bidratt til at de har fått medbestemmelse på sin arbeidssituasjon. Studien viser flere konkrete eksempler på at forhold som har blitt tatt opp i medarbeidersamtaler har ført til konkrete endringer.

”Ja, jeg har fått deltatt på det kurset som jeg fremmet ønske om på medarbeidersamtalen” sier en av respondentene. Andre respondenter har etter eget ønske har fått overflytting til annen avdeling. Gjennom medvirkning i medarbeidersamtalen har jeg fått individuelt tilrettelegging, samt avklart arbeidsoppgaver og roller, sier en av respondentene. Ansatte i deltidsstillinger er spesielt opptatt av å benytte medarbeidersamtalen som verktøy for å få avklart sine roller og arbeidsoppgaver. Videre forteller en respondentene at avdelingen har fått de hjelpemidlene vedkommende etterspurte på medarbeidersamtalen. Ved en avdeling kom det frem at ansatte i avdelingen har fått jobbet med prosjekter, og at dette var kommet i stand som et direkte resultat av medarbeidersamtaler. Videre forteller en av respondentene at de ansatte ved en avdeling fikk presentert et forslag til endring i turnusplanene. Lederen ba samtidig de ansatte om å tenke over hva de syntes om forslaget, og så tok lederen opp dette temaet med hver enkelt på medarbeidersamtalen. De ansatte ønsket ingen endring i dagens turnusordning, og ledelsen iverksatte derfor ikke de planlagte turnusendringene. En annen respondent forteller at hun benyttet medarbeidersamtalen til å diskutere og argumentere for at de arbeidsoppgavene hun hadde innbar større arbeidsmengde enn stillingsprosenten skulle tilsi. Respondenten forteller videre at hun fikk større stillingsprosent etter dette, dog ikke så mye som hun i utgangspunktet hadde ønsket. En annen respondent forteller at hun fremmet ønske om videreutdanning og ekstern veiledning på medarbeidersamtalen. Hun kunne fortelle at leder hadde fulgt opp dette, og at hun hadde fått oppfylt dette ønsket.

En av respondentene fortalte at behovet for forbedring og oppdatering av interne prosedyrer ved avdelingen hadde blitt diskutert på medarbeidersamtalen. I etterkant ble det bestemt at en person ved avdelingen skulle ha ansvaret for dette arbeidet. Ønsket og muligheter for

prosjektarbeid har vært diskutert på medarbeidersamtalene. Her kan en av respondentene fortelle at ett av prosjektene som ble iverksatt, etter hvert har ført til endringer i organiseringen ved avdelingen. Respondenten forteller at prosjektgruppa i dette tilfelle ble satt sammen ut fra det lederen hadde kunnskap om de ansatte, blant annet på bakgrunn av medarbeidersamtalene.

Studiens funn viser med andre ord at de forhold som har blitt tatt opp og som har ført til konkrete endringer i hovedsak, knytter seg til forhold som angår respondentenes egen arbeidssituasjon, og i noe mindre grad innflytelse på arbeidsorganiseringen og innflytelse på styring og organisering av virksomheten. Dette samsvarer med Fafos studie (2009:35) om at norske arbeidstakere har størst innflytelse på egen arbeidssituasjon, mindre innflytelse på arbeidsorganisering, og minst innflytelse på styring og organisering av virksomheten (Falkum m.fl., 2009). Dette er også i samsvar med resultatene fra Makt og demokratiutredningen (Engelstad m.fl., 2003). Falkum (2008) har i sin avhandling til dr philos graden også gjort et studie som viser at de ansatte har størst innflytelse på forhold som angår deres egen arbeidssituasjon. Funnene i hans studie viser at et flertall av respondentene har den innflytelse de ønsker på det som angår deres egen arbeidssituasjon, men graden varierer innen de ulike tema. Samme studie viser også at ca 50 % av respondentene har den innflytelse de ønsker i forhold som angår organisering, styring og ledelse av virksomheten.

En av hovedkonklusjonene i Fafos rapport (2009:17) er at jo klarere fordeling av ansvar og arbeidsoppgaver er, og desto tydeligere det er hvem som kan ta avgjørelser på arbeidsplassen, jo større innflytelse har arbeidstakerne på egen arbeidssituasjon, arbeidsorganisering og virksomhetens oppbygging og virkemåte (Falkum m.fl., 2009). For å knytte dette opp mot min studie som omhandler sykehusdrift, er vel dette nettopp en organisasjon der roller og ansvarsområder er klart definerte og profesjonskampen fremdeles er sterk. Funnene i min studie viser man må vel kunne si at de ansatte i vår organisasjon har relativt stor innflytelse på egen arbeidssituasjon, arbeidsorganisering og virksomhetene oppbygging og virkemåte. Funnene i Fafos rapport (2009:17) kan i så måte være med og forklare dette.

Funnene i min studie viser at medarbeidernes lovhjemlede medbestemmelsesrett på arbeidsplassen kan ivaretas gjennom medarbeidersamtaler. Funnene i studien viser at de ansatte inviteres gjennom medarbeidersamtaler til samarbeid, medbestemmelse og medvirkning i beslutninger som fattes av arbeidsgiver. Medarbeidersamtalene gir med andre

ord de ansatte mulighet til å delta i avgjørelser som gjelder deres arbeidssituasjon og anledning til å øve innflytelse på de beslutninger som virksomheten treffer. Funnene viser at medarbeidersamtalene blir brukt til mer planlagt og systematisk meningsutveksling omkring arbeidssituasjonen, i tråd med det Garmannslund (2000) skriver om medarbeidersamtaler. Videre samsvarer dette også med det som står i Helse Nord-Trøndelags HF veileder ”Medarbeidersamtaler i Helse Midt-Norge” der det presiseres at medarbeidersamtalen skal ta opp forhold av langsiktig karakter og fremtidig utvikling som får konsekvenser for enkelte og enheten. Funnene i studien viser nettopp at dette er tilfelle. Funnene i studien viser at medarbeidersamtalene blir brukt både til å ta opp forhold som har betydning for den enkelte og for enheten. Studien viser også at forhold som i utgangspunktet tas opp i medarbeidersamtaler fordi de har betydning for den enkelte, viser seg også å generere forbedringer for avdelingen som helhet. Fafos studie (2009:35) viser en helt klar sammenheng, positiv og signifikant sammenheng mellom medbestemmelse, samarbeid, innflytelse og vilje til deltakelse og bidrag til endring i norske virksomheter (Falkum m.fl.,2009). Med andre ord bekrefter studien antakelsen om at medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati styrker omstillings- og endringsevnen i norsk arbeidsliv. Dette samsvarer med det Nylehn (1997) skriver om at medvirkning kan betraktes som et gode for den enkelte og som en ressurs for bedriften. Dette viser at det ikke er noen motsetning mellom det som kan betraktes som et gode for den enkelte og det som gagnar virksomheten. At de ansatte blir sett og hørt og gis medbestemmelse, vil også gi positive effekter for organisasjonen.

8.0 AVSLUTNING

Masteroppgavens tittel er:

” Opplever medarbeiderne at medarbeidersamtalen bidrar til medbestemmelse på arbeidsplassen?”

Formålet med denne kvalitative studien er å undersøke hvilke forventninger og erfaringer medarbeiderne i denne studien har i forhold til medbestemmelse gjennom medarbeidersamtaler. Som ved andre kvalitative undersøkelser, er utvalget relativt lite, noe som gjør det vanskelig å generalisere og sammenligne med større grupper. Det er heller ikke hensikten med denne studien. Resultatene kan likevel benyttes som en rettleiding og være retningsgivende for tilsvarende situasjoner, selv om de ikke uten videre er generaliserbare.

8.1 Oppsummering og konklusjon

Studien viser at medarbeidersamtaler gjennomføres med ulik hyppighet ved de ulike avdelingene i foretaket. Intervjuundersøkelsen avdekket at flere av de respondentene som ikke hadde regelmessige medarbeidersamtaler, hadde en forventning og et ønske om årlige medarbeidersamtaler. Videre viste studien stor variasjon med hensyn til hvordan man forbereder seg til samtalene, hvordan planlegging, gjennomføring og evaluering skjer. Selv om studien avdekket stor variasjon på de overnevnte områder, opplever respondentene deres forventninger om medbestemmelse på egen arbeidssituasjon gjennom medarbeidersamtaler i stor grad innfris, selv om samtalene ikke gjennomføres årlig ved alle avdelinger.

Respondentene har dog noe ulike forventninger til medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen, og det kan se ut som noe av dette kan forklare ut fra plassering i organisasjonen og dermed ulike muligheter til å påvirke egen arbeidssituasjon. Ansatte i faste turnusordninger og deltidsansatte opplever medarbeidersamtalen som et av deres viktigste arenaer for medvirkning på egen arbeidssituasjon, mens ansatte i mer frie og selvstendige jobber har større muligheter til å påvirke sin egen arbeidssituasjon selv.

Respondentene i studien viser til mange ulike forhold som har blitt tatt opp i medarbeidersamtalene og som har ført til konkrete endringer på arbeidsplassen. Funnene i studien viser at medarbeidersamtalene blir brukt både til å ta opp forhold som har betydning

for den enkelte og den enkelte avdeling. Studien viser også videre at forhold som i utgangspunktet tas opp i medarbeidersamtaler fordi de har betydning for den enkelte, kan generere forbedringer for avdelingen som helhet. Medvirkning kan på samme tid betraktes både som et gode for den enkelte og som en ressurs for organisasjonen. Dette viser at det ikke er noen motsetning mellom dette. Flere av respondentene poengterer at det å "bli sett og hørt" gjennom å få ha medarbeidersamtale med sin leder er viktig for dem. At de ansatte blir sett og hørt og gis medbestemmelse, vil i sin tur også kunne gi positive effekter for organisasjonen. Resultater fra Hawthorne-undersøkelsene bekrefter nettopp at økt oppmerksomhet, økt interesse og omsorg for de ansatte vil avstedkomme en økning i produksjon. Dette støttes også av andre studier som bekrefter antakelsen om at medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati styrker omstillings- og endringsevnen i norsk arbeidsliv.

I litteraturen blir kontinuitet og oppfølging av medarbeidersamtaler nevnt som en av flere viktige forutsetninger for å lykkes med medarbeidersamtaler. Studien viste at de av respondentene som hadde vært på flere samtaler med samme leder opplevde at disse forhold ble ivaretatt. Men i de tilfeller der respondenten opplevde manglende kontinuitet i evaluering og oppfølging av medarbeidersamtaler, ble det forklart med til dels hyppige lederskifter. Disse respondentene sier at det oppleves som å begynne på nytt med medarbeidersamtaler når det kommer ny leder. Det interessante er at en av respondentene derimot ikke opplevde at lederskifte var til hinder for kontinuitet i oppfølgingen av medarbeidersamtalen. Respondenten beskriver hvordan dette elegant kan løses ved at den nye lederen utfordret den ansatte på hva vedkommende ville skulle følges opp fra forrige medarbeidersamtale, selv om det var en annen leder som hadde hatt denne samtalen. Den nye lederen og medarbeideren blir så i fellesskap enige om hva som skal videreføres. Respondenten var svært fornøyd med måten dette ble håndtert på, samtidig som respondenten opplevde at kontinuiteten i medarbeidersamtalen ble ivaretatt og ikke minst er dette et godt eksempel på hvordan medarbeiderne kan gis medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen.

I dagens arbeidsmarked er det ikke uvanlig at ledere bytter jobb relativt hyppig, i forhold til det som var vanlig tidligere. Lederskifte fra tid til annen må påregnes. Det er da interessant at et av funnene i denne studien viser nettopp at dette ikke behøver å bety at de ansatte opplever manglende kontinuitet i evaluering og oppfølging av medarbeidersamtaler. Med enkle metoder kan man sikre kontinuitet og samtidig vise at man tar medarbeiderens medinnflytelse i medarbeidersamtalen på alvor.

8.2 Avsluttende betraktninger

Det har vært både spennende og lærerikt å gjennomføre denne studien. Det har absolutt vært interessant å undersøke om medarbeidersamtaler bidrar til medbestemmelse og medinnflytelse i egen virksomhet. Studien har først og fremst vist at de ansattes forventinger om medbestemmelse og medinnflytelse på egen arbeidssituasjon og arbeidsorganisering langt på vei innfris gjennom medarbeidersamtaler ved Sykehuset Namsos, selv om medarbeidersamtaler ikke gjennomføres årlig ved alle avdelingene i foretaket. At alle ansatte skal få årlige medarbeidersamtaler i tråd med Helse Nord-Trøndelag HF's interne prosedyrer på området må være et mål. Flere av respondentene poengterer at det å "bli sett og hørt" gjennom å få ha medarbeidersamtale med sin leder er viktig for dem. Videre har denne studien også avdekket funn som jeg som forsker på forhånd ikke ventet å finne. Her tenker jeg spesielt på hvordan kontinuiteten i medarbeidersamtalene påvirkes ved et lederskifte. Det er da spesielt interessant at et av funnene i denne studien viser at et lederskifte ikke behøver å bety at de ansatte opplever manglende kontinuitet i evaluering og oppfølging av medarbeidersamtaler. Siden dette er en kvalitativ studie, med et relativt lite utvalg, kan man ikke uten videre generalisere. Men funnet setter i alle fall søkelyset på et område som respondentene i denne studien opplever som viktige.

Jeg håper at studien skal være til nytte for praksis i den virksomheten jeg arbeider i. Etter at studien er avsluttet gjenstår det også en del arbeid knyttet til det å spre denne kunnskapen i egen organisasjon. Jeg har planer om å besøke de ulike avdelingene / klinikkene ved foretaket og presentere studiens funn.

Denne studien viser at medarbeidersamtaler er både viktige og ønsket, og dette støttes opp av den teori og litteratur som allerede finnes på området. Temaet er teoretisk interessant, og ved en senere anledning hadde det vært interessant å gjort en studie med fokus på hvordan kontinuiteten i medarbeidersamtaler påvirkes av et lederskifte.

Litteraturliste

- Andersen, I. (2003). *Den skinbarlige virkelighet: Om vidensproduksjon inden for samfunnsvidenskapene*. Forlaget Samfundslitteratur, Frediksberg.
- Bjørvik, K.I. (1987). *Arbeids- og lederpsykologi*. Bedriftsøkonomens Forlag as, Oslo.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*, 4. utgave. Universitetsforlaget, Oslo.
- Eggensen, R.(2003). *Medarbeidersamtaler – en bok for ledere og medarbeidere*. Pedagogisk forum, Oslo.
- Engelstad, F., Svalund, J., Hagen, I.M. og Storvik, A.E.(2003) *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Gyldendal Akademiske, Oslo.
- Everett, E. L. og Furseth I. (2004). *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Falkum, E., (2008). *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv*. Avhandling til dr philos-graden. Institutt for statsvitenskap. Det samfunnsvitenskapelige fakultet. Universitetet i Oslo, Oslo.
- Falkum, E., Hagen, I.M., Trygstad, S.C.(2009).*Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirking og innflytelse i 2009*. Fafu-rapport 2009:35
- Falkum, E., Hagen, I.M. og Trygstad, S.C. (2009). *Bedriftsdemokrati, medvirking og Medbestemmelse*. Notat 2. Kunnskapsstatus på feltet våren 2009. Fafu-notat 2009:17.
- Fletcher, C og Williams, R. (1992). *Performance appraisal and career development*. Cheltenham: Stanley Thornes.

- Garmannslund, K.(2000). *Nye medarbeidersamtaler etter tusenårskiftet*. Fortuna Forlag as, Oslo.
- Graneheim, U.H og Lundmann, B (2004). *Qualitative content analysis in nursing research: concept, procedures and measures to achive trustworthiness*.Nurse Education Today (24, 105-112, Department of Nursing, Umeå Universtity, Umeå 90187, Sweden
- Graneheim, U.H og Lundmann, B. (2008). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- og sjukvård*, kap 6. Författarna og Studentlitteratur, www.studentlitteratur.se
- Helse Midt-Norge (2003). *Veileder – "Medarbeidersamtaler i Helse Midt-Norge"*. Virksomhetsportalen Helse Midt-Norge
- Johannesen, A., Tufte, P.A., og Kristoffersen, L.(2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Abstrakt forlag, Oslo.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag, Oslo
- Kickul, J.(2001). *When Organizatons Break Their Promisis: Emplyee Reakctions to Unfair Processes and Treatment*, Journal of Business Ethics, Vol 29, No 4, Special Issue on Work, pp 289-307.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademiske, Oslo.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of industrial civilization*. Harvard University Graduate School of Business, Boston.
- Mikkelsen, A., Øgaard, T., og Lovrich, N.(1997) Impact of an integrative performance appraisal experience of perceptions of management quality and working environment: Findings from State Enterprise in Norway, Review of Public Personnel Administration, 3, 82-100.

Mikkelsen, A. og Lie T. (1998). Medarbeidersamtaler, arbeidsmiljø og helse. Rapport RF-98/024.

Mikkelsen, A. (2002). *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. J.W. Cappelen Forlag a.s, Oslo.

Nylehn, B(1997). *Organisasjonsteori,- kritiske analyser og refleksjoner*. Kolve Forlag , Oslo.

Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2 utgave. Fagbokforlaget Vogmostad & Bjørke AS, Bergen.

Schein, E. (1980).*Organisasjonspsykologi*. Tanum-Nordli A/S, Oslo.

Vos, A.DE, Buyenes, D. og Schalk, R.(2003) "*Psychological Contract Development during Organizational Socialization: Adaptation to Reality on the Role of Reciprocity*", Journal of Organization Behavior, Vol 24, No 5.

Wollebæk, K(1989) *Medarbeidersamtaler – Hvorfor og hvordan*. Universitetsforlaget, Oslo.

Intranett for Helse Nord-Trøndlag HF PersonalWeb

Internettreferanser:

http://www.uio.no/for_ansatte/arbeidsstotte/personal/personaloppfolging/medarbeidersamtale/, 23.03.2010

<http://www.lovdata.no/all/tl-18140517-000-006.html#110>, 24.03.2010

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/nouer/1994/nou-1994-17/8/2/3.html?id=334574>, 3.10.10)

http://www.snl.no/.sml_artikkel/fenomenologi, 6.11.2010

<http://www.snl.no/hermeneutikk>, 6.11.2010

http://www.snl.no/sml_artikkel/nettverk, 6.11.2010

<http://www.lo.no/hovedavtalen/Del-A/Kap-IX-Informasjon-samarbeid-og-medbestemmelse/>, 31.10.2010

Appendiks 1. Godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Merke 148192 01 Gate 1
N-5017 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
NSD AS
www.nsd.no
Org nr: 985 371 686

Ingunn Elveklek
Handelshøgskolen i Bodo
Boks 6003
8049 BODO

Vår dato: 28.04.2013

Vår ref: 24087 / 2 / 18H

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 21.03.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

24087	Bodø: medarbeiderantaken til myndigheter på arbeidsplassen?
Behandlingsansvarlig	Høgskolen i Bodo, ved institusjonsansvarlige ledere
Daglig ansvarlig	Ingunn Elveklek
Stavelse	Liv Eli Lysfjord

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er midlertidig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/foerk_aendring_skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2011, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namvedt Kvalheim

Ingvild Bergan

Kontaktperson: Ingvild Bergan tlf: 55 58 32 32

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopie Liv Eli Lysfjord, Dr. Hummels veg 1, 7800 NAMSOS

Anslagskontor / Datacenter Office

OSLO: NSD - samfunnsvitenskapelig Data, Postboks 1053 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@uis.no
BERGEN: NSD - samfunnsvitenskapelig Data, Postboks 7891 Nordnes, 5017 Bergen. Tel: +47 55 58 21 17. nsd@uis.no
BODØ: NSD - samfunnsvitenskapelig Data, Postboks 6003, 8049 Bodø. Tel: +47 27 64 42 16. nsd@uis.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

24087

Utvalget består av 8-10 sykepleiere. Førstegangskontakt med utvalget opprettes av studenten, Liv Eli Lysfjord. Datamaterialet samles inn ved personlig intervju, som det gjøres lydopptak av. Lydopptakene behandles elektronisk.

Utvalget mottar skriftlig informasjon, jf. informasjonsskriv mottatt 21. mars 2010, og samtykker muntlig til deltakelse.

Det forutsettes at bruk av privat pc er i overensstemmelse med Høgskolen i Bodø sine interne retningslinjer for informasjonssikkerhet.

Ved prosjektslutt, og senest innen 31. desember 2011, anonymiseres datamaterialet. Ombudet minner om at med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken direkte eller indirekte.

Appendiks 2. Godkjennelse av gjennomføring av studien



HELSE NORD-TRØNDELAG

Kirkelgt. 2
N-7800 LEVANGER
E-post: post@hnt.no
www.hnt.no

Telefon: 74 09 80 00
Telefaks: 74 09 85 00
Org.nr: 980 974 791

Til Adm.dir Arne Flaar

Helse Nord-Trøndelag HF

GODKJENNELSE TIL Å GJENNOMFØRE INTERVJU MED ANSATTE VED HELSE NORD-TRØNDELAG

Jeg har tidligere vært i kontakt med Dem og fått tillatelse til å gjennomføre til å intervju ansatte ved foretaket i forbindelse med min masteroppgave ved Handelshøgskolen i Bodø.

Siden tillatelsen den gang ble gitt per mail, ønsker jeg nå å formalisere dette i et dokument som skal legges ved masteroppgaven når denne leveres inn.

Som jeg underrettet om den gang er temaet for masteroppgaven medarbeidersamtaler. I tråd med det jeg søkte om, har jeg utforsket medarbeidersamtalenes rolle i forhold til medvirkning på egen arbeidssituasjon.

Jeg søkte om å få tillatelse til å intervju 8-10 ansatte ved Helse Nord-Trøndelag, Sykehuset Namsos. Jeg har intervjuet 9 ansatte ved foretaket om det aktuelle temaet. Disse ble som forespeilet tilfeldig plukket ut, uavhengig av hvilken avdeling vedkommende var ansatt på. Som tidligere nevnt har spørsmålene dreid seg om forventinger, erfaringer og opplevd medinnflytelse på arbeidsplassen gjennom medarbeidersamtaler.

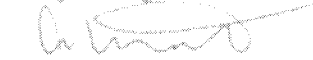
Intervjuene har basert seg på frivillig deltakelse, og de ansatte har hatt mulighet til å trekke seg underveid, uten å måtte begrunne dette nærmere. Opplysningene er konfidensielt behandlet, og ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Namsos 24.10.2010

Med vennlig hilsen


Liv Eli Lysfjord

Godkjennelse gitt.



Arne Flaar
Administrerende Direktør
Helse Nord-Trøndelag HF

BYKEMIDDELT LEVANGER
Kirkelgt. 2, N-7800 LEVANGER
Telefon 74 09 80 00/ Telefaks 74 09 85 00
E-post: post@hnt.no

BYKEMIDDELT NAMSOSS
Sørmoenvei 1051, N-7800 NAMSOSS
Telefon 74 21 04 00/ Telefaks 74 21 01 12
E-post: post@ntk.hnt@hnt.no

Appendiks 3. Informasjonsbrev / Forespørsel om å delta i intervju

FORESPØRSEL OM Å DELTA I INTERVJU I FORBINDELSE MED EN MASTEROPPGAVE

Jeg er masterstudent ved handelshøyskolen i Bodø, og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er medarbeidersamtaler, og jeg ønsker å utforske medarbeidersamtalenes rolle i forhold til medvirkning på egen arbeidssituasjon.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 8-10 sykepleiere ved Helse Nord-Trøndelag.

Spørsmålene vil dreie seg om forventninger, erfaringer og opplevd medinnflytelse på arbeidsplassen gjennom medarbeidersamtaler, etc. Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2011.


Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på (74 21) 57 46, eller sende en e-post til LivEli.Lysfjord@hnt.no. Du kan også kontakte min veileder Ingunn Elvekrok ved Høgskolen i Buskerud, på telefonnummer 976 73 697.

Å delta i denne studien vil ikke koste noe, det vil heller ikke bli gitt kompensasjon for deltakelse.

Jeg vil også i etterkant bruke resultatene fra studien i presentasjoner / publisering og undervisning.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen



Liv Eli Lysfjord
Dr. Hummels veg 1
7800 Namsos

Appendiks 4. Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Intervjuet er delt i tre hovedområder. Del en omhandler forventninger og hva man tenker før man skal ha en medarbeidersamtale, mens del to tar for seg selve samtalen, hvilke erfaringer og opplevelser informanten har hatt i forbindelse med selve samtalen. Siste del, del 3, omhandler tiden etter / mellom medarbeidersamtalen, dvs hva det har kommet ut av samtalen og hvordan dette har blitt fulgt opp og hvilken betydning det har hatt for den enkelte og organisasjonen.

På hvert av disse tre hovedområdene vil jeg stille et vidt og åpent hovedspørsmål, der informanten blir stilt rimelig fritt i hvilket svar som vil avgis. Hvis informanten blir stående fast, eller at det er behov for å få utdypet svaret kan jeg som intervjuer stille hjelpespørsmål. Hjelpespørsmålene er også oppgitt i intervjuguiden.

FØR MEDARBEIDERSAMTALEN:

Hovedspørsmål : Hvilke forventninger har du til medarbeidersamtalen ?

Hjelpespørsmål:

Hvor ofte forventer du at det skal være medarbeidersamtaler og hvor ofte har du hatt medarbeidersamtaler med din overordnede ?

Hvilke forventninger har du til at medarbeidersamtalen skal være et forum for å ivareta medarbeiderens medbestemmelse på arbeidsplassen ?

Hva bidrar du med selv for å at disse forventningene skal innfris ?

Hvordan avtales medarbeidersamtalen ? synes du dette er hensiktsmessig, har du innflytelse på møtetidspunkt / sted.

Hvordan forbereder du deg til medarbeidersamtalen ? (– benytter du / spør om ” har du kopi av forrige medarbeidersamtale?)

SELVE MEDARBEIDERSAMTALEN:

Hovedspørsmål: Hvilke erfaringer og opplevelser har du hatt med gjennomføring av medarbeidersamtaler?

Hjelpespørsmål:

Hvem styrer hvilke saker som blir tatt opp? (- har du innflytelse på hvilke saker som blir tatt opp?)

Hvilke tema har vært tatt oppi din medarbeidersamtale?

Får du tatt opp de temaene du ønsker å diskutere?

Benyttes det standard skjema for gjennomføring av samtalen. Hva synes du om skjemaet som benyttes?

Evalueres foregående medarbeidersamtale? (- tas innhold og må setting fra forrige samtale opp?)

ETTER MEDARBEIDERSAMTALEN:

Hovedspørsmål: Hvilke erfaringer og opplevelser har du hatt i ettertid, med tanke på oppfølging av det som har blitt avtalt og har det hatt konsekvenser for deg personlig eller eventuelt for organisasjonen ?

Hjelpespørsmål:

Hvordan opplever du nytten av medarbeidersamtalen ?

Hvordan følges medarbeidersamtalen opp på din arbeidsplass ?

Opplever du at det som blir tatt opp i medarbeidersamtalen har betydning for forhold på arbeidsplassen ?

Har du konkrete eksempler på at noe på din arbeidsplass har endret seg som følge av medarbeidersamtalen ?

- Personlig (betydning på det personlige plan)
- organisasjonen (betydning for organisasjonen)

Er det andre faktorer / forhold / arenaer enn medarbeidersamtalen som du kan være en arena for medbestemmelse på egen arbeidsplass?