



Prosjektoppgave

Medarbeidersamtalen – den viktige samtalen?

Performance appraisal interview – the important dialogue?

Odd Kåre Hestmo
Kristian Børstad

LPD 540

Prosjektoppgave i Ledelse og personalarbeid
2015

NSN
Høgskolen i Nord-Trøndelag - 2015



HINT

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-, PROSJEKT-,
BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER**

Forfatter(e): Hestmo, Odd Kåre og Børstad, Kristian

Norsk tittel: «Medarbeidersamtalen – den viktige samtalen?»

Engelsk tittel: «Performance appraisal interview – the important
dialogue?»

Studieprogram: Ledelse og personalarbeid

Emnekode og navn: LPD540

Vil/eg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage,
HINT's åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke
gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 21/5-15
Odd K. Hestmo
underskrift

Kristian Børstad
underskrift

underskrift

underskrift

Innhold

SAMMENDRAG	1
1. INNLEDNING	2
1.1. Avgrensninger.....	3
1.2. Problemstilling	3
2. TEORI	3
2.1. Medarbeidersamtale	3
3. METODE	7
3.1. Kvalitativ og kvantitativ metode	8
3.2. Fordeler og ulemper ved valg av kvalitativ metode.....	8
3.3. Individuelt intervju	9
3.4. Gruppeintervju	10
3.5. Forske i egen organisasjon.....	10
3.6. Etikk og forskning.....	11
3.7. Egne erfaringer	11
4. RESULTAT	12
4.1. Gjennomføring	12

4.2. Medvirkning.....	13
4.3. Nytteverdi	13
4.4. Den viktige samtalen?	13
4.5. Den daglige dialogen	14
4.6. Kompetanse og utvikling	14
4.7. Øvrige funn.....	15
5. ANALYSE	15
5.1. Gjennomføring	15
5.2. Medvirkning.....	16
5.3. Nytteverdi	17
5.4. Den viktige samtalen?	18
5.5. Den daglige dialogen	18
5.6. Kompetanse og utvikling	19
5.7. Øvrige funn.....	19
6. KONKLUSJON	20
Litteratur	22
VEDLEGG	23

ANTALL ORD: 8959

SAMMENDRAG

Vi har valgt å skrive om medarbeidersamtalen i vår prosjektoppgave. Bakgrunnen for dette er vår opplevelse av at medarbeidersamtalen som verktøy ikke fungerer i vår organisasjon.

Gjennom oppgaven ønsker vi å få bekreftet eller avkreftet vår opplevelse av medarbeidersamtalen, samtidig som vi ønsker å kunne gi vår egen organisasjon en tilbakemelding på om medarbeidersamtalen fungerer slik den gjennomføres i dag. Vi har valgt å trekke frem relevant teori om medarbeidersamtalen. Valget av metode for empirien falt naturlig på kvalitativ metode, da det var opplevelsen med medarbeidersamtalen vi ønsket svar på. 5 respondenter takket ja til å delta, 2 av disse var ledere. Intervju av respondentene ble gjennomført både som individuelle- og gruppeintervju. Oppgaven er bygd opp systematisk med hovedkapittel og underkapittel.

Gjennom denne prosjektoppgaven har vi fått bekreftet noen av våre antagelser, mens andre har blitt avkreftet. Våre hovedfunn er at det er ønskelig med medarbeidersamtale, men det er klart forbedringspotensial hva angår opplæring, gjennomføring og oppfølging. I tillegg vil vi anbefale en revisjon av malen som benyttes i medarbeidersamtalen.

Ønsket med å gjennomføre denne prosjektoppgaven er at vår egen organisasjon kan nyttiggjøre seg av våre funn.



Vi ønsker å takke våre respondenter for deres engasjement og deltagelse. I tillegg vil vi takke vår veileder Robert Bye for konstruktive og raske tilbakemeldinger under prosessen.

1. INNLEDNING

Denne prosjektoppgaven er avsluttende for studiet Ledelse og personalarbeid ved HINT Levanger og løfter oss videre fra litteraturstudiet til å kunne velge andre metoder og ha fokus på empiri. Vi har valgt å se på medarbeidersamtalen og hvordan den fungerer i egen organisasjon. Vi opplever ikke at medarbeidersamtalen har noen viktig funksjon, selv der leder og ansatte tar seg tid til å gjennomføre den. Gjennom denne undersøkelsen ønsker vi å få kunnskap om vår virkelighet stemmer overens med andre ansattes virkelighet.

Noen av de sentrale spørsmål vi ønsker svar på er:

- Hvordan er gjennomføringen av medarbeidersamtalen?
- Gir medarbeidersamtalen ansatte mulighet for medvirkning?
- Gir medarbeidersamtalen ønsket nytteverdi?
- Ser leder denne samtalen som viktig?
- Ser ansatte denne samtalen som viktig?
- Kan medarbeidersamtalen erstattes med mer daglige samtaler?
- Har medarbeidersamtalen innvirkning på kompetanse og utvikling?

I vår organisasjon er det pålagt å ha medarbeidersamtale 1 gang hvert år. Det er laget et skjema som skal benyttes, men ikke arkiveres i personalmappen. Vi ser viktigheten av ansattes medvirkning i kombinasjon med leders behov for å bli bedre kjent med hver enkelt ansatt. Dette er vårt perspektiv når vi går inn i denne prosjektoppgaven, og målet er at vi kan gi vår egen organisasjon et dokument som gjør at de enten velger å se på resultatene som bekræftelse på at de gjennomfører disse samtalene tilfredsstillende, eller at ledelsen velger å gå videre på dette resultatet og ønsker en dypere undersøkelse. Med den mengden respondenter vi har, vil det være vanskelig å kunne si at resultatet kan generaliseres ut i fra våre resultatet, men vil nok heller kunne gi et signal om problemstillingen bør forskes videre på. Med bakgrunn i problemstillingen og den tid vi har til disposisjon, har vi valgt å benytte kvalitativt intervju, bestående av individuelle intervju og gruppeintervju som grunnlag for de data vi senere skal analysere.

Kvalitativ metode vil prioriteres i metodekapitlet, mens kvantitativ metode vil bli nevnt som alternativ, men ikke bli omhandlet lik utfyllende og forklarende som kvalitativ metode.

Ledere og ansatte er ikke fra samme avdelinger, dette for å unngå at de settes opp mot hverandre. Målet er å få et bredere inntrykk av opplevelsen av medarbeidersamtalen i vår organisasjonen.

1.1. Avgrensninger

Vi har kun jobbet med det som kommer frem som kan gi svar på problemstillingen, selv om intervjuene også ga andre opplysninger som var interessante, men hører til andre problemstillinger.

1.2. Problemstilling

Vi ønsker å se nærmere på følgende problemstilling og ha fokus på følgende spørsmål:

«Medarbeidersamtalen – den viktige samtalen?»

Medarbeidersamtalen har som utgangspunkt at den skal være en mulighet for ansatte å påvirke sin jobbsituasjon. Gjennom å se på gjennomføring av samtalen, opplevelse av nytteverdi, ansattes og lederes opplevelse av om samtalen er viktig, og utviklingsmuligheter gjennom denne samtalen, ønsker vi å finne svar på problemstillingen. I tillegg ønsker vi å få respondentenes mening om medarbeidersamtalen kan erstattes av den daglige dialogen.

2. TEORI

Vi vil gjennom teorien ta med det som er vesentlig for å kunne gi en besvarelse av problemstillingen, og som vil være nødvendig for en leser for å kunne forstå det resultatet vi kommer frem til. I tillegg vil teorien gi nødvendig kunnskap for å kunne lese oppgaven som en selvstendig besvarelse.

2.1. Medarbeidersamtale

Nordhaug (2012) påpeker at bedrifter og offentlige etater i dag står overfor store krav til endringsdyktighet. Dette har ført til at det er blitt et stadig større fokus på nødvendigheten av å ha mulighet for en løpende tilpasning mellom de ansatte og arbeidsgiver. For å oppnå dette, er det blitt vanlig å benytte medarbeidersamtaler. Dette er noe som også beskrives av Einarsen og Skogstad (2012) i forhold til deres teori om opprinnelsen til medarbeidersamtalen.

Det står ikke noe i lovverket om at man som organisasjon er pålagt å avholde medarbeidersamtaler. Likevel kan man se til arbeidsmiljølovens bestemmelser. Det står i §4-2 andre ledd at i utforming av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a) *det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,*
- b) *arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger,*
- c) *det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,*
- d) *arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,*
- e) *det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.*

Levin, Nilssen, Ravn og Øyum (2012, s. 95)

I følge Levin et al. (2012) beskrives medvirkning som at den enkelte ansatte har mulighet til å øve innflytelse på eget arbeid, ved at man daglig engasjerer seg for å forme og utvikle egne arbeidsbetingelser.

Schein (2000) skriver om det han omtaler som den psykologiske kontrakt. Dette forklares som et sett med uskrevne forventninger som til enhver tid eksisterer mellom ledere og ansatte i en organisasjon. Schein (2000) påpeker at disse uskrevne forventningene er noe som endrer seg med tiden, da også den ansattes behov endrer seg, og likeså organisasjonens behov. Når det gjelder håndhevelsen av denne kontrakten, så er det ulike måter å gjøre dette på, i forhold til om man er ansatt eller leder. Ledelsen kan håndheve dette med å bruke sin makt og autoritet, men for at dette skal lykkes, så er man i følge Schein (2000) avhengig av at de ansatte gir sitt samtykke til dette autoritetssystemet. Den ansattes måte å håndheve den psykologiske kontrakten på, er blant annet å forsøke å påvirke situasjonen til sitt eget beste. I følge Schein (2000), vil ikke en organisasjon kunne fungere, om ikke de ansatte og ledelsen har respekt for kontrakten de i mellom.

I følge Einarsen og Skogstad (2012), er medarbeidersamtalen en utviklings- og planleggings samtale mellom leder og ansatt, som avholdes en gang per år, eller oftere. Denne samtalen skal være godt forberedt, personlig og systematisk i følge Einarsen og Skogstad (2012). Medarbeidersamtalen er blitt utviklet gradvis over tid, fram til slik vi kjenner den i dag, og det startet ifølge Einarsen og Skogstad (2012) i USA. Disse samtaler ble benyttet for å rekruttere rett person til rett jobb, og senere, i 60-årene ble de også brukt for å finne ut hvem man skulle si opp ved nedbemanning. På 80-tallet begynte man å benytte samtaler til målstyring, hvor organisasjonen så på de fleste sidene av ledelsesfunksjonen, blant annet evaluering, kontroll og kompetanseutvikling. En av antakelsene bak målstyring, var at

utformingen av målene, skulle være en prosess hvor både leder og ansatt skulle delta. I følge Einarsen og Skogstad (2012), er medarbeidersamtalene som benyttes i dag i norske bedrifter, en videreutviklet utgave av målstyringsperspektivet på medarbeidersamtalen. Einarsen og Skogstad (2012) skriver at det ikke eksisterer noe fasitsvar på hvordan et slikt samtalsystem bør være, men at det er viktig at systemet blir utviklet av ledere og ansatte i fellesskap. Samtalen skal bestå av dialog og deltagelse, og utgangspunktet for dialogen vil være jobberfaringen til den ansatte. Hovedprinsippet for dialogen er at partene trenger hverandre, og at de har noe å tilføre hverandre og organisasjonen de er en del av.

Gjennom å avholde medarbeidersamtaler, kan man ifølge Einarsen og Skogstad (2012) følge med i hva som er den ansattes behov. Man kan sammenligne dette med organisasjonens interesser, og således avklare om det er behov for endret stilling, videreutdanning eller ny læring, om dette er noe som er aktuelt for den ansatte på et gitt tidspunkt. Einarsen og Skogstad (2012) påpeker at en slik personalpolitikk kun vil være mulig om man kjenner den ansattes situasjon.

Når det gjelder hva en medarbeidersamtale er ment å omfavne, så skriver Einarsen og Skogstad (2012) at målene må knyttes til organisasjonen og ansattes situasjon. Det er av den grunn ikke heldig å kopiere systemet til en annen organisasjon, da det kan være forskjeller i fokusområder, og det kan derfor redusere muligheten til å utvikle medarbeidersamtalen som noe leder og ansatt kjenner seg igjen i. Det kan være forskjeller i hva leder og den ansatte mener skal tas opp i samtalen. Einarsen og Skogstad (2012) mener man bør ha tema som er knyttet til blant annet trivsel, belastning, arbeidsmiljø og kontroll over egen arbeidssituasjon. Det er ikke meningen at medarbeidersamtalen skal være en form for avhør eller intervju, og det er således viktig at det ikke kommer frem nye aspekter eller overraskelser, men at innholdet er kjent på forhånd.

Det finnes argumenter mot å ha disse samtalene, blant annet at det ikke er klima for dette mellom leder og den ansatte. I følge Einarsen og Skogstad (2012) er ikke slike forhold på arbeidsplassen et argument mot å avholde medarbeidersamtaler, men heller et argument for å gjøre det. Et annet argument for ikke å ha medarbeidersamtalen, kan være at man viser til den daglige dialogen. Denne formen for samtale er viktig ifølge Einarsen og Skogstad (2012), men den kan være tilfeldig, og lite systematisk.

For å kunne lykkes med medarbeidersamtalen, har Einarsen og Skogstad (2012) kommet frem til det de omtaler som viktige suksesskriterier:

- *At ledere og medarbeidere blir enige om hva medarbeidersamtalen skal omfatte og ikke omfatte*
- *At både leder og medarbeider er forberedt til samtalen*
- *Helhjertet støtte av toppledelsen, andre ledere og de ansattes organisasjoner*
- *Vilje til å opprettholde arbeidsmetodikken over tid*
- *Vilje til og kontinuerlig revisjon av systemet*
- *Vilje til å leve med svakheter mens man jobber med forbedringer*
- *Opplæring av ledere og medarbeidere i bruk av metoden*
- *Tilpasning av systemet/metodikken til de ressursene som faktisk er disponible (tid og penger)*
- *At medarbeidersamtalen er obligatorisk for alle i virksomheten*

Einarsen og Skogstad (2012, s. 476)

Det kan likevel være slik at en medarbeidersamtale ikke gir de ønskede resultater. Dette kan skyldes at minst en av deltagerne i samtalen ikke engasjerer seg nok i samtalen eller ikke tar den alvorlig nok ifølge Einarsen og Skogstad (2012).

Målet med en medarbeidersamtale beskrives av Nordhaug (2012) som å være en mulighet for å skape et grunnlag for personal- og karriereplanlegging, samt for å få et grunnlag for personalutvikling. Det er i tillegg en mulighet til å bedre kommunikasjonen mellom den ansatte og dens leder. Medarbeidersamtalene bør ifølge Nordhaug (2012) benyttes slik at man kan gi en tilbakemelding til den ansatte på dennes adferd og arbeidsinnsats, men også slik at den ansatte kan gi en tilbakemelding til sin leder.

Nordhaug (2012) skriver at medarbeidersamtaler utføres på forskjellige måter i dagens arbeidsliv, men at det likevel er noen prinsipper som ligger til grunn som man bør følge. Det ene av disse prinsippene er at medarbeidersamtalen bør gjøres obligatorisk for alle ansatte og ledere, og da helt til topps i en organisasjon. Det Nordhaug (2012) skriver om den obligatoriske deltagelsen støttes også av Einarsen og Skogstad (2012), som påpeker nettopp dette som et av sine viktige suksesskriterier. Om man har medarbeidersamtalen som en frivillig ordning, er det ifølge Nordhaug (2012) en fare for at samtalene ikke blir gjennomført og ikke tatt alvorlig. Organisasjonen bør også ha et system for hvordan man forbereder seg til samtalen, hvordan man gjennomfører den og hvordan den anvendes.

Når det gjelder gjennomføringen av medarbeidersamtalen, mener Nordhaug (2012) at det bør være en opplæring av både ansatte og ledere i dette, og i etterbruken av samtalen, noe som

også påpekes av Einarsen og Skogstad (2012). Dette begrunnes med at man da vil kunne sikre at medarbeidersamtalene gjennomføres slik som man har tenkt, og for at man skal kunne sikre et likeartet datagrunnlag. En medarbeidersamtale vil ifølge Nordhaug (2012), omhandle ledelse, hvordan man utfører jobben, om man er tilfreds med forholdene på jobb, tanker om kompetanseutvikling, arbeidsmål og samarbeidsforhold. Han påpeker at det er en grunnregel at lønnsforhold ikke tas opp i samtalene, slik at man ikke ender opp med konfrontasjoner.

Om man skal lykkes med gjennomføringen av medarbeidersamtalen er det ifølge Nordhaug (2012) en forutsetning at de som skal delta er godt forberedt. Da dette er et punkt det ofte syndes mot, har noen organisasjoner valgt å benytte seg av et skjema som begge parter må fylle ut før samtalen. Også på dette punktet er det enighet mellom de teorier som Nordhaug (2012), og Einarsen og Skogstad (2012) presenterer, hvor de sistnevnte omtaler dette under sine suksesskriterier, hvor de skriver «*at både leder og ansatt er forberedt til samtalen*» (Einarsen og Skogstad 2012, s.476). Det anbefales også at man tenker over hvor man avholder medarbeidersamtalen, og at man bør forsøke å finne det som kan oppfattes som det Nordhaug (2012) beskriver som «nøytral grunn», altså ikke leders kontor, men for eksempel et møterom. Det er også viktig at det settes av nok tid til samtalen, gjerne 1 til 3 timers varighet, og at det er mulig å gjennomføre uten forstyrrelser. En medarbeidersamtale er ikke ment å være leders samtale, der denne hele tiden fører ordet, men det skal være en dialog mellom den ansatte og leder. Det er ikke unaturlig at en leder tar kontroll på samtalen, men om leders dominans blir for stor, er det ifølge Nordhaug (2012) et tegn på at samtalen ikke virker slik den er ment å være.

3. METODE

Methodos fra gresk, som betyr å nå mål ved å følge en bestemt vei, er bakgrunnen for at man snakker om å velge metode ved forskning i følge Johannessen, Tufte, og Christoffersen (2011). Vider sier Johannessen et al. (2011) at de viktigste kjennetegnene ved metode/empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet. Halvorsen (2003, s.13) sier at: «*metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på*»

3.1. Kvalitativ og kvantitativ metode

I forskningen skiller man mellom kvalitative og kvantitative metoder. I følge Johannessen et al. (2011) henter kvantitative metoder mye fra naturvitenskapelige prosedyrer, der målet er å hente inn utbredelse av fenomener. Videre sier Johannessen et al. (2011) at kvalitative metoder har den hensikt å fange opp spesielle mønstre ved de fenomener som undersøkes og sier i tillegg noe om kvalitet/egenskap ved det fenomenet som undersøkelsen gjelder. Wadel (2006) beskriver forskjellen med utgangspunkt i *orientert samfunnsforskning* der kvalitativ orientert forskning har fokus på betydning, innhold og beskaffenhet, mens kvantitativ orientert forskning har fokus på mengde, antall og utbredelse. Halvorsen (2003) sier at dersom dataene er målbare ved å uttrykkes gjennom tall eller andre mengdetermer, er de kvantitative og kvalitative dersom data foreligger som tekst eller verbale utsagn og sier noe om de kvalitative egenskapene hos undersøkelsesenheten.

Kvalitative og kvantitative metoder har ifølge Johannessen et al. (2011) ulike design som for kvalitative kan være fenomenologi, etnografi, grounded theory og caseundersøkelser, mens for kvantitative er vanligst med eksperimenter og spørreundersøkelser. I følge Johannessen et al. (2011) er de vanligste måtene å samle inn kvalitative data på: observasjon, intervju og gruppesamtaler. Videre sier Johannessen et al. (2011) at det er et krav at alt som samles inn av data må kunne dokumenteres. Kvalitative data som foreligger som tekst, lyd- og eller bildeopptak skrives vanligvis ut som tekst. Denne måten å overføre data kalles transkribering. Kvantitative data samles ifølge Johannessen et al. (2011) normalt inn ved hjelp av spørreskjema med faste spørsmål og oppgitte svaralternativ. I følge Wadel (2006) vil en kvalitativ metode endre seg hva gjelder teori og hypoteser under studietiden, da forskeren sjelden har et fastlåst opplegg på sin studie, mens kvantitativ metode bærer preg av mer fastsatte teorier, hypoteser og metoder. Data som ønskes vil man ha nokså klare formeningar om ved en kvantitativ metode.

3.2. Fordeler og ulemper ved valg av kvalitativ metode

Jacobsen (2005) har tatt for seg både fordeler og ulemper for kvalitativ og kvantitativ metode, men vi velger å fokusere på kvalitativ metode da det er denne metoden vi har valgt.

- Fordeler kvalitativ metode: Åpenhet, nærhet, fleksibilitet, høy begrepsgyldighet og nyansert, er viktige stikkord som Jacobsen (2005) vektlegger. Jacobsen (2005) forklarer dette med at respondentene er unike, og det er respondentene som får frem

den riktige forståelsen i en situasjon eller fenomen. Den direkte dialogen mellom forskeren og respondenten skaper en nærhet som gir forskeren unike observasjonsmuligheter, og som skaper rom for fleksibilitet ved at forskeren får mer kunnskap om situasjonen eller fenomenet.

- Ulemper kvalitativ metode: Ressurskrevende da metoden tar lang tid og problem med ekstern gyldighet på grunn av få respondenter. Komplekse data vil gi en ustrukturert samling av informasjon som skal kategoriseres. Ubevisst siling av informasjon, da det ligger i menneskenes natur å vektlegge noe og overse andre ting. Forskeren kan miste kritisk refleksjon på grunn av den nærheten man har til respondentene, som også anses som en fordel for denne metoden. Men nærheten kan også skape problemer i forhold til å komme med kritiske spørsmål og skape en manglende kritisk refleksjon hos forskeren, som vil kunne påvirke undersøkelseeffekten av undersøkelsen. Fleksibilitet skaper problem da det stadig kommer nye informasjon.

(Jacobsen 2005)

Jacobsen (2005) sier videre at en fordel i den ene tilnærmingen, kan ofte være en ulempe i den andre. Tilnærmingene må ses på som utfyllende og ikke konkurrerende, noe som bekreftes av Halvorsen (2003) som mener at det ofte vil være en fordel å kombinere flere datainnsamlingsmetoder.

3.3. Individuelt intervju

I følge Kvale og Brinkmann i Johannessen et al. (2011) bærer et kvalitativt forskningsintervju preg av en struktur og et formål. Partene, intervjuer og informant er ikke likestilt, da det er intervjuer som styrer samtalen. Intervjuet bærer preg av en dialog fremfor rene spørsmål og svarseanser. I følge Jacobsen (2005) bør en viss pre-strukturering før intervjuet finner sted, selv om det er kritikk mot dette som sier at innsamling av data blir lukket og man vil bevege seg bort fra den kvalitative tilnærmingen. Dersom man ikke foretar en viss pre-tilnærming mener Jacobsen (2005) at faren blir at de data som samles inn blir for komplekse å analysere eller svært ressurskrevende. Videre sier Jacobsen (2005) at det bør finnes en viss struktur, der det er utarbeidet en intervjuguide som inneholder de tema man skal være innom. Johannessen et al. (2011) sier at informasjonen som blir samlet, avhenger av hvilke problemstillinger som man ønsker svar på.

3.4. Gruppeintervju

I følge Jacobsen (2005) er det flere grunner for å velge et gruppeintervju for å samle nødvendig data. Gruppeintervju vil si at man samler flere respondenter til en dialog eller samtale. Jacobsen (2005) sier at gruppeintervju vil passe der man har noe spesifikt man ønsker erfaringssynspunkter på. Videre sier Jacobsen (2005) at gruppeintervju passer der man ønsker synspunkter fra en gruppe, og ikke individuelle synspunkter, samt der man vil få frem enighet eller uenighet i en gruppe. Jacobsen (2005) mener gruppeintervju kan være med på å starte en tankeprosess hos gruppemedlemmene som bearbeides under prosessen, og gjennom dette kunne skape en debatt innen gruppen. Denne debatten gjør at medlemmene i gruppen hjelper hverandre frem til en felles forståelse av et problem eller noe som har skjedd. Videre sier Jacobsen (2005) at i et gruppeintervju må gruppemedlemmene argumentere for sine synspunkter, og gjennom den diskusjonen som oppstår kan forskeren observere utviklingen i ulike synspunkt. I løpet av prosessen vil det utvikles meninger gjennom at deltakerne får satt perspektiv på situasjoner som de har felles.

Johannessen et al. (2011) sier at verdifull kunnskap om sentrale og viktige spørsmål innen et område kan være gevinsten ved en godt sammensatt gruppe, jfr. Halvorsen (2003). Walker i Halvorsen (2003), mener at et viktig fortrinn ved gruppesamtaler er felles rekonstruksjon av hendelsesforløp gjennom at deltakerne kan motsi og supplere hverandre. I Johannessen et al. (2011) påpekes det i metodelitteratur at gruppesamtaler er tidsbesparende og en relativt kostnadseffektiv metode. Dette er ikke Johannessen et al. (2011) enige i, da gruppesamtaler tar tid og koster penger. Spesielt dersom man velger å benytte seg av et analysefirma for å foreta hele prosessen.

3.5. Forske i egen organisasjon

Wedel (2006) forklarer feltarbeid som at forskere studerer folk i deres naturlige omgivelser og at forskere oppholder seg i de samme omgivelsene. Videre ifølge Wedel (2006) innebærer feltarbeid i egen kulturkrets at man studerer en del av sin egen virkelighet, noe som kan virke lettere enn å studere i en ukjent kultur. Vanskelighet kan oppstå ved feltarbeid i egen kultur jfr. Wadel (2006), som mener det kan være vanskelig å få tak på spesielle forhold i vår egen kultur fordi de tas for gitt, og faren er at spørsmål som burde vært stilt blir utelatt, fordi det er så selvsagt.

3.6. Etikk og forskning

I følge Johannessen et al. (2011) dreier etikk seg om prinsipper, regler og retningslinjer som gjør at man er i stand til å kunne vurdere om sine handlinger er riktige eller gale, noe som gjelder for forskningsvirksomhet som for andre virksomheter i samfunnet. Videre sier Johannessen et al. (2011) at når forskningen direkte berører mennesker gjennom ulike måter å foreta datainnsamling på, oppstår etiske problemstillinger. Nerdrum i Johannessen et al. (2011) sammenfatter tre typer hensyn som en forsker må tenke igjennom. Dette er selvbestemmelse og autonomi for informantene, informantens privatliv skal respekteres av forskeren og ansvaret for å unngå skader ligger hos forskeren.

3.7. Egne erfaringer

Vi hadde tidlig i prosessen en problemstilling som var formulert som en hypotese. Det kom klart frem i prosessen med prosjektoppgaven at hypotesen ble for vid og omfattende i forhold til det vi ønsket å ha som fokus. Selve problemstillingen ble endret flere ganger i løpet av prosessen vi har vært igjennom. Vi har forsket i egen organisasjon, men opplevde ikke dette som noe problem, da vi var bevisst på å nullstille oss og ha fokus på tema og forskningen, ikke på egne erfaringer angående temaet. Vi hadde totalt 5 respondenter, 2 av disse var ledere. Med bakgrunn i antall respondenter, vil våre resultat vanskelig kunne generaliseres i en organisasjon bestående av i underkant av 3000 ansatte. Vi kjenner våre respondenter fra tidligere, da de kommer fra egen organisasjon, men ikke fra egen avdeling. Vi opplevde ikke dette som noe problem og dette ga heller ikke respondentene uttrykk for. Vi erfarte at vi fikk god dialog gjennom intervjurunden og respondentene var godt forberedt, noe som ga stort fokus på den problematikken vi ønsket å snakke om. Når det gjelder etikken i forhold til forskningen, så ble alle respondentene opplyst om at det som kom frem under intervjuene ville bli anonymisert. De ble også informert om at de hadde mulighet til å trekke seg fra prosjektet når som helst, uten at det ville bli stilt spørsmål om dette.

Kvalitativt intervju er arbeidskrevende og innsamling av all informasjon fra respondentene tok lang tid. Intervjuene ble tatt opp på lydfil, samt at all informasjon ble transkribert. Erfaring med gruppeintervju var positivt i forhold til å få frem diskusjon om de ulike spørsmål vi hadde forberedt. Vi fikk klarere forståelse av de ulike emnene gjennom at respondentene fikk diskutere emnene seg i mellom og kunne skaffe data om ulike oppfatninger gjennom denne diskusjonen. Vi har gjennom dette arbeidet opplevd at det var riktig måte å gå frem på,

både å ha individuelle intervju og gruppeintervju, da det var opplevelsen av medarbeidersamtalen som var viktig å få frem. Vi var inne på tidlig i fasen, å benytte kvantitativ metode gjennom en spørreundersøkelse, men ser at det ville vært vanskelig å få frem den tilleggsinformasjon vi fikk, som var nødvendig for å kunne få svar på problemstillingen.

4. RESULTAT

Resultatene er samlet under hvert underkapittel som viser til de hovedområdene vi ønsket svar på i innledningen av prosjektoppgaven. Resultatene som presenteres nedenfor er med utgangspunkt i den empirien vi har samlet inn både gjennom individuelle- og gruppeintervjuer.

4.1. Gjennomføring

Det kom frem i intervjuene at gjennomføringen av medarbeidersamtalen var noe ulik fra avdeling til avdeling. De fleste fortalte at de gjennomførte medarbeidersamtalen på leders kontor, noe som gjorde at de ofte ble forstyrret av telefoner og ansatte som ønsket kontakt med leder. Ansatte fortalte likevel at de ikke opplevde dette som problematisk, og det kom frem i løpet av intervjuene at de heller ikke hadde reflektert om dette burde vært løst på en annen måte. En av lederne fortalte at de også tidligere brukte leders kontor, men på grunn av de forstyrrelser som oppstod, hadde de valgt å benytte seg av et møterom. Bakgrunnen for å leie eget rom var i følge leder «*at de ansatte åpnet seg på en annen måte*». Både ansatte og ledere fortalte under intervjuene at det var 1 til 1 samtaler som ble benyttet ved deres avdelinger i dag. En av lederne fortalte at de tidligere hadde vært 2 ledere med på samtalen med de ansatte, men at dette var noe de ikke lengre gjorde, da man fikk inntrykk av at ansatte opplevde dette som problematisk.

Helse Nord-Trøndelag (HNT) har utarbeidet en egen mal for hvordan medarbeidersamtalen skal gjennomføres. På spørsmål om dette, kom det frem at respondentene syntes at denne malen ble for omfattende. Dette hadde ført til at noen av avdelingene hadde laget sin egen, eller gjort endringer på HNT`s mal, slik at den passet bedre til egen avdeling. Ledere fortalte at malen de benyttet i sin avdeling, gjerne ble endret fra år til år, slik at de kunne ha fokus på de områder som de mente var viktige for deres avdeling. Malen opplevdes som alt for detaljert i hva man skulle snakke om slik at det kunne skape en dårlig dialog. Både ansatte og

ledere ble forstyrt av både hoved- og underpunkter, og som en av respondentene sa: *«dagens mal er preget av spørsmål og svar, slik at samtalen dikteres og den ansattes medvirkning kommer bort»*. Respondentene kunne også fortelle at den malen som avdelingen hadde valgt å benytte ble sendt ut til de ansatte i forkant av medarbeidersamtalen, slik at man kunne forberede seg. Det kom dog fram at det var variasjon i hvor mye den enkelte valgte faktisk å forberede seg. Både ansatte og leder fortalte at det ikke var vanlig at man signerte det man kom fram til under samtalen.

4.2. Medvirkning

Både ansatte og ledere var enige om at medarbeidersamtalen er viktig med tanke på medvirkning. Felles for de ansatte var at de så denne samtalen som en mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon. I tillegg så de muligheter i å påvirke driften av sin egen avdeling. En av lederne stilte seg litt tvilende til om alle ansatte har forståelse for medvirkningsbegrepet, da denne uttalte: *«jeg er usikker på hva ansatte legger i medvirkning, kanskje bestemmelse?»*

4.3. Nytteverdi

Vi ser ut i fra intervjuene en forskjell i oppfattelse av nytteverdi med medarbeidersamtalene. Ansatte hadde en opplevelse av at det ikke er noen form for systematisk oppfølging i etterkant av samtalene, mens ledere kunne fortelle at de hadde med seg resultatene og tok en samlet vurdering hva de mente de må prioritere å jobbe med. I tillegg var det avhengig av hvilke spørsmål og tilbakemeldinger som kommer frem i løpet av samtalen. Både ansatte og ledere var enige om at det er viktig å ha medarbeidersamtalen, begge parter var også enige om at noe klart målformular ikke er til stede.

4.4. Den viktige samtalen?

Både ansatte og ledere så på medarbeidersamtalen som viktig. De beskrev samtalen som fora hvor man kunne ta opp det man tenkte på i arbeidshverdagen, med tanke på trivsel, forventninger og tilbakemeldinger, både fra leder til ansatt, og omvendt. Ledere fortalte at ikke alle ansatte i deres avdeling uttrykte behov for å ha en medarbeidersamtale.

Ledere inviterte likevel alle til en samtale, og mente det var viktig at det opplevdes som en forpliktelse, slik at ansatte fikk muligheten til dialog med leder. En av lederne sa at: *«alle skal bli hørt også de som ikke sier noe ellers. Det er også en grei måte å få tilbakemelding på, om det er noe som jeg som leder burde gjøre annerledes. Jeg får lite tilbakemelding på meg som leder, men heller på bemanning og om det er noe som oppleves som urettferdig i*

avdelingen». En ansatt sa at: *«hun var usikker på hvor ærlige ansatte var i sine tilbakemeldinger»*.

Ledere og ansatte påpekte viktigheten av at alle ble hørt, da det i andre større fora slik som i avdelingsmøter der det var vanskeligere å ta opp ting i plenum. I tillegg kom det frem at ikke alle tema egnet seg i det felles rom. 1 til 1 samtaler gjorde at de opplevde en større åpenhet i forbindelse med personlige forhold til hverandre og tilbakemeldinger som både gikk på ris og ros. Det ble dog stilt spørsmål fra begge parter om hvor ærlig man var i disse samtalenene.

4.5. Den daglige dialogen

Det kom frem at de aller fleste som ble intervjuet, mente at den daglige dialogen ikke kunne erstatte medarbeidersamtalen. En av respondentene uttrykte at behovet for samtalen ikke var til stede, og at hun selv heller tok kontakt med leder ved behov. Det skal poengteres som respondenten selv sa: *«Jeg går til leder når jeg har behov for det, men jeg kan forstå at ikke alle føler det er nok, da noen ikke er så frempå som meg selv eller er for «fersk» i jobben til å våge det»*. På en annen side sa en av lederne: *«De som snakker og tar opp mye til vanlig er jo også de samme som har mye å si i en medarbeidersamtale»*. Den daglige dialogen kunne oppleves som for lite strukturert, og ble for tilfeldig til at alle emner kunne adresseres. Leders manglende tilgjengelighet var også noe som ble påpekt, da leder ofte er opptatt med andre administrative oppgaver i forbindelse med drift av avdelingen. Det ble også påpekt at det ikke var alle ansatte som benyttet seg av den daglige dialogen av ulike årsaker, og at det for dem var nødvendig med medarbeidersamtalen som en måte å få snakket med sin leder på.

4.6. Kompetanse og utvikling

Når det gjaldt kompetanse og utvikling, kunne alle fortelle at dette var en del av samtalen. De ansatte kunne komme med sine ønsker i forhold til om de hadde behov for videreutdanning eller på annen måte en kompetanseheving. En av de ansatte fortalte: *«vi snakker om kompetanse, om det er noe som mangler og om jeg får brukt min kompetanse»*. De så også at de får komme med sine interesseområder i forhold til det daglige arbeidet slik at det var muligheter for å få oppgaver som sammenfaller med interesseområdene. Dette ble også bekreftet av ledere som ønsket å finne ut hvilken kompetanse som fantes blant ansatte slik at dette kunne benyttes i den daglige driften, og fremtidig ressursplanlegging. Lederne kunne også fortelle at samtalen var en mulighet for å se på om de ansatte hadde behov for å få styrket sin kompetanse på bestemte områder.

4.7. Øvrige funn

Vi fikk gjennom intervjuene påpekt, både fra leder og ansatte, at en erfaren leder og en erfaren ansatt skapte en bedre dialog. En av lederne opplevde medarbeidersamtalen som utfordrende, og av den grunn gjerne skulle hatt større kunnskap i hvordan gjennomføre en slik samtale. Som en av lederne sa: «*som leder burde man være bedre på samtaler, for å være bedre til å gjennomføre medarbeidersamtalene*». Det kommer frem at man burde ha en bedre informasjon til de ansatte om bakgrunnen for medarbeidersamtalen. En forutsetning for at samtalen skal fungere er at man også har den daglige dialogen, i følge respondentene. Det hadde fra flere vært ønskelig med samtaler oftere enn 1 gang hvert år, men respondentene mener at det blir for ressurskrevende og vanskelig å gjennomføre.

Noen respondenter hadde vært med i medarbeidersamtale i gruppe og de hadde for det meste hatt positiv erfaring, men som i større fora var det klart at noen snakket mer enn andre. Her ble det påpekt at det var viktig å gi muligheten for 1 til 1 samtaler, dersom man hadde behov for dette. Ansatte sa at leder satte sammen gruppen og påpekte viktigheten av hvordan gruppen fungerte, var avhengig av sammensetning.

5. ANALYSE

Vi velger å dele opp analysedelen på samme måte som resultatkapitlet for enklere å kunne se sammenhengen mellom resultat og analyse.

5.1. Gjennomføring

I følge Nordhaug (2012) anbefales det at medarbeidersamtalen holdes på nøytral grunn, men i følge resultatene våre benytter de fleste leders kontor i egen avdeling. Respondentene så ikke dette som problematisk, til tross for forstyrrelser i løpet av samtalen i form av telefoner og ansatte som kom innom. Den ene lederen hadde valgt å bestille eget rom utenom avdelingen etter erfaringer med forstyrrelser. Vår organisasjon benytter egen mal for medarbeidersamtalen, men i løpet av intervjuene fikk vi informasjon om at denne malen tilpasses til avdelingens formål fra år til år. Dette kan sees i sammenheng med Einarsen og Skogstad (2012) som påpeker at målene må knyttes til den enkelte organisasjons fokusområder, mål og den enkelte ansattes situasjon. I følge Einarsen og Skogstad (2012) er det ikke heldig å kopiere andres systemer, da det kan redusere medarbeidersamtalens mulighet

til å utvikle medarbeidersamtalen til noe leder og ansatte kjenner seg igjen i. At malen blir tilpasset den enkelte avdeling kan man også si treffer Einarsen og Skogstad (2012) sine suksesskriterier hvor de påpeker at det er viktig at man har vilje til, og kontinuerlig revisjon av systemet. På en annen side skriver de også at det er viktig at samtalsystemet blir utviklet av ansatte og ledere i fellesskap. Respondentene kritiserte malen som benyttes i vår organisasjon da den oppleves for detaljert til å skape god dialog, i de tilfeller malen følges slavisk. I følge Nordhaug (2012) er medarbeidersamtalen ikke ment å være leders samtale, men en dialog mellom partene. Faren med detaljert mal er at leder kan bli for dominant i samtalen.

I følge et av suksesskriteriene i Einarsen og Skogstad (2012) er det viktig at både leder og medarbeider er forberedt til samtalen, noe som også støttes av Nordhaug (2012) som sier at forberedelse er en forutsetning for å lykkes med samtalen. Dette er i følge Nordhaug (2012) et punkt det ofte syndes mot, derfor velger noen å benytte seg av et skjema som fyller ut i forkant av samtalen. Våre respondenter fortalte at de fikk tilsendt skjema på forhånd for å kunne forberede seg, men ledere opplevde at det var i varierende grad de ansatte prioriterte å forberede seg før samtalen. Ansatte opplevde malen som så omfattende at de var usikre på hvor mye som var nødvendig å svare ut på forhånd. Det er likevel viktig at malen blir gjort kjent for de ansatte på forhånd, da det i følge Einarsen og Skogstad (2012) ikke skal være slik at det kommer frem nye aspekter eller overraskelser i løpet av samtalen.

Medarbeidersamtalen ble gjennomført omtrent likt for alle respondentene, selv om det var ulike utforminger av det skjema de fikk utdelt. Det var en generell opplevelse at vår egen organisasjons skjema var for detaljert til å skape en god kommunikasjon mellom leder og ansatte. Skjemaet burde kanskje kunne inneholde hovedområder med en veileder som vedlegg, som sier noe om hva de ulike hovedområdene burde inneholde.

5.2. Medvirkning

Alle respondentene var enige om at medarbeidersamtalen var viktig med tanke på muligheten for medvirkning. Det kom dog frem at det var usikkert hva de ansatte la i medvirkningsbegrepet. Medvirkning er ifølge Levin et al. (2012) ansattes mulighet til å øve innflytelse på eget arbeid, noe som de også påpeker er forankret i Arbeidsmiljølovens § 4-2. Ingen av respondentene henviste til Arbeidsmiljøloven med tanke på den lovpålagte mulighet for medvirkning. Vi ser at ansatte la stor vekt på medvirkning som en del av

medarbeidersamtalen. Likevel må det kunne stilles spørsmål ved om ansatte har full forståelse for det som lovverket og teori anser som medvirkning. Det kom frem at ledere hadde en større forståelse for hvorfor medarbeidersamtalen gjennomføres. Årsaken kan sees i sammenheng med det vi fant under øvrige funn, hvor det uttrykkes behov for opplæring i medarbeidersamtalen med tanke på gjennomføring og bruk.

Når det gjelder den psykologiske kontrakt, og håndhevelsen av denne, så er det usikkert om de involverte er bevisst at denne type kontrakt eksisterer mellom partene med tanke på at dette er et sett med uskrevne regler, og ikke noe håndfast. Det er likevel ikke sikkert at medvirkningen i samtalen ville vært noe annerledes selv om de involverte hadde vært kontrakten bevisst.

5.3. Nytteverdi

Respondenten var ikke samstemte i opplevelsen av nytteverdien, da de ansatte ikke hadde klart for seg om det var noen oppfølging i etterkant. Det kom heller ikke klart frem at det var en forventning blant de ansatte, om at det skulle være en oppfølging. Lederne derimot kunne fortelle at de tok med seg resultatene og benyttet dette i en samlet vurdering om hva det måtte jobbes videre med i avdelingen. Både ansatte og ledere var enige om at det ikke var noe klart målformular som ligger bak medarbeidersamtalen som verktøy. Dette har ført til at ledere har definert sine egne mål uten at dette er forankret hos ansatte. I følge Nordhaug (2012) bør en organisasjon ha et system for hvordan resultatet av samtalen anvendes.

Et av funnene er at ledere og ansatte ikke er samstemte i oppfattelsen av nytteverdien. Dette må kunne sees i sammenheng med at det ikke er et klart definert mål med medarbeidersamtalen som kommer frem i våre funn under nytteverdi. Bør det ikke være en overordnet oppgave å lage et system for registrering og oppfølging av resultater etter medarbeidersamtalen?

Både ansatte og ledere opplevde medarbeidersamtalen som et nyttig verktøy for å komme med sine synspunkt. Ansatte var spesielt opptatt av å kunne ta opp emner som det ikke er åpning for i større fora som avdelingsmøter eller tilsvarende. Leder synes medarbeidersamtalen er viktig for å kunne få kjennskap til hva de ansatte kan bidra med for å skape en bedre arbeidssituasjon og kunne bruke opplysninger i sin planlegging både for avdelingen og den enkelte ansatte. Det kan jo stilles spørsmål om dette er tilfellet da ingen

uttrykker noen god plan for hvordan man benytter seg av de opplysninger som kommer frem gjennom samtalene.

5.4. Den viktige samtalen?

I følge Einarsen og Skogstad (2012) kan det være forskjellig intensjon mellom ledere og ansattes om hva samtalen skal omfatte. De mener likevel at man bør berøre tema som arbeidsmiljø, trivsel, kontroll over egen arbeidssituasjon og belastning, noe som også støttes av Nordhaug (2012). I følge respondentene var det de samme områdene som teorien viser, de har hatt fokus på. I tillegg påpekte respondentene tilbakemelding som et viktig tema, noe som også støttes av Nordhaug (2012) som sier at medarbeidersamtalen bør benyttes slik at man kan gi tilbakemelding til den ansatte på adferd og arbeidsinnsats. Videre sier Nordhaug (2012) at medarbeidersamtalen også er ment å gi den ansatte mulighet til å gi tilbakemelding til sin leder. Samtalen oppleves viktig i forhold til generelle tilbakemeldinger om forhold i egen avdeling, men det må kunne stilles spørsmål om verdien av tilbakemelding fra de ansatte til leder på hvordan ledelsesfunksjon utøves.

Lederne som ble intervjuet kunne fortelle at ikke alle i deres avdelinger uttrykte behov for å ha medarbeidersamtale. Likevel ble det sendt ut invitasjon til alle ansatte, slik at de hadde mulighet til å delta. Det kom også frem at det var viktig at denne samtalen ble opplevd som en forpliktelse. Dette er noe som støttes av Nordhaug (2012) som mener at medarbeidersamtalen bør gjøres obligatorisk for alle ansatte i en organisasjon, og at om samtalen er frivillig, er det fare for at den ikke blir gjennomført. Også Einarsen og Skogstad (2012) påpeker dette som et av sine suksesskriterier.

5.5. Den daglige dialogen

Einarsen og Skogstad (2012), skriver at den daglige dialogen kan være et argument for ikke å ha medarbeidersamtaler. De påpeker at denne dialogen er viktig, men at den kan være tilfeldig og lite systematisk. Det kom frem under intervjuene at de fleste respondentene mente at medarbeidersamtalen ikke kunne erstattes av daglig dialog. Respondentene mente den daglige samtalen ble for ustrukturert og tilfeldig, slik det blir påpekt i teorien av Einarsen og Skogstad (2012). Dog kunne en av de som ble intervjuet fortelle at den daglige samtalen var dekkende. I tillegg kunne respondentene fortelle at ikke alle var slik av natur at de gikk og snakket med leder i det daglige, og derfor hadde behov for en systematisk samtale. Leders manglende

tilgjengelighet ble også løftet frem under intervjuene som et aspekt som talte imot at den daglige dialogen var tilfredsstillende.

5.6. Kompetanse og utvikling

Alle som ble intervjuet, kunne fortelle at kompetanse og utvikling var en naturlig del av medarbeidersamtalen. De så dette som en mulighet for ansatte til å si noe om eget kompetansenivå. Eventuelle ønsker om utdanning, kompetanseheving og endrede ansvarsområder kunne fremmes. I tillegg hadde ledere mulighet til å få svar på hvilken kompetanse man har blant sine ansatte, og hvordan disse kunne benyttes i forhold til langtidsplanlegging på ressursiden. Denne muligheten til å kartlegge kompetanse og ønsker, er noe som støttes av Einarsen og Skogstads (2012) prinsipp for dialogen, hvor man ser på partene som avhengige av hverandre, og om de kan tilføre noe til hverandre og den organisasjonen de er en del av. I følge Levin et al. (2012) underbygges dette også av Arbeidsmiljølovens § 4-2, hvor det påpekes at man som arbeidstaker skal ha en mulighet til faglig og personlig utvikling, samt innflytelse og faglig ansvar. Nordhaug (2012) skriver at en medarbeidersamtale bør omhandle blant annet tanker om kompetanseutvikling, arbeidsmål og samarbeidsforhold, og støtter således øvrige teorier.

Alle var enige om at i forhold til kompetanse og utvikling er samtalen viktig. Her virket det som at også oppfølging i forhold til dette emnet var litt mer systematisk enn hva som er gjeldende for resten av emnene i medarbeidersamtalen. Ansatte opplevde at det de kom med i forhold til egen kompetanse og utviklingsønsker ble fulgt opp selv om det ikke ble nevnt noen klar plan på dette heller.

5.7. Øvrige funn

Ut fra intervjuene kom det frem at erfarne ledere og ansatte hadde en bedre dialog. En av lederne uttrykte behov for opplæring i gjennomføring av medarbeidersamtalen. I følge Nordhaug (2012) bør det være en opplæring av både ledere og ansatte i gjennomføringen og etterbruken av medarbeidersamtalen. Også Einarsen og Skogstad (2012) ser dette som viktig i sine suksesskriterier.

6. KONKLUSJON

I denne oppgaven ønsket vi å belyse opplevelsen med medarbeidersamtalen, noe som vi formulerte i følgende problemstilling.

«Medarbeidersamtalen – den viktige samtalen?»

Gjennom vår analyse har vi funnet flere områder som vi mener gir vår organisasjon et grunnlag å jobbe videre med. Blant annet kan vi vise til at malen Helse Nord-Trøndelag benytter, tilpasses hver avdeling. Kan det være at malen er hemmende i sin detaljrikdom i forhold til hvor motivert de involverte blir til å forberede seg? Gir dette et signal om at malen bør revideres? I tillegg er det et uklart målformular i forhold til hva medarbeidersamtalen skal benyttes til. Dette mener vi må sees i sammenheng med opplæring, informasjon og bevisstgjøring i forhold til medarbeidersamtalen som verktøy. I forhold til gruppe kontra 1 til 1 samtaler kom det frem positive opplevelser med gruppe, men respondentene mente at det måtte vær åpning for 1 til 1 samtaler. Ved gjennomføring av intervjuene kom det frem at ved å avholde medarbeidersamtalen på leders kontor ble man forstyrret, men respondentene så ikke dette som et problem, noe som vi stiller spørsmål ved. Ville ikke en uforstyrret samtale gitt en bedre dialog og større utbytte for begge parter?

Medvirkning virket som lite bevisstgjort gjennom det som kom frem i våre intervju. Vår analyse av om ansatte ser medarbeidersamtalen som mulighet til medvirkning, gjør at vi sitter igjen med flere spørsmål enn svar. Hvordan kan man oppleve at man gjennom medarbeidersamtalen har medvirkning når det er uklart hva ansatte legger i medvirkning? Burde dette sees i sammenheng med manglende opplæring og bevisstgjøring i forhold til medarbeidersamtalen? Vi kan ikke si om den psykologiske kontrakt har betydning for gjennomføring av medarbeidersamtalen som medvirkning og verktøy, da vi er usikre på om respondentene har kunnskap om at det ligger en slik kontrakt i bunn. Gjennom analysen har vi funnet et sprik mellom ledere og ansatte i forhold til hvilken nytteverdi medarbeidersamtalen har. Likevel var de enige om at samtalen var viktig i forhold til å få frem ulike synspunkter.

Selv om en av respondentene kunne fortelle at hun anså den daglige dialogen som viktigst for henne, mener vi ut i fra de andre respondentene at vi kan konkludere med at

medarbeidersamtalen er viktig og bør prioriteres videre. Spesielt påpekte respondentene at medarbeidersamtalen ga gevinst i forhold til områdene kompetanse og utvikling.

I tillegg til de områder vi hadde fokus på, fikk vi frem behovet for opplæring i medarbeidersamtalen som verktøy for medvirkning. Det kan stilles spørsmål om vår organisasjon burde se på muligheten for opplæring av ledere og ansatte. Dette for at begge parter skal få en bedre forståelse for viktigheten av medarbeidersamtalen som virkemiddel til økt samarbeid for å nå organisasjonens og ansattes mål. I tillegg bør det muligens lages et felles registreringssystem for målparametere. Hva med et datasystem som involverer ansatte mer i registrering av det som kommer frem under samtalen og som godkjennes av leder? Gjennom at ansatte fikk større ansvar for registrering av det som leder og ansatte hadde blitt enige om, ville det trolig føre til en større bevisstgjøring av ansatte i forhold til viktigheten med medarbeidersamtalen. I tillegg ville det kanskje gitt leder større mulighet til planlegging og oppfølging. Det er mulig kunnskapen om medarbeidersamtalen anses som en selvfølge, men ut i fra vår undersøkelse kan det tyde på et behov for bevisstgjøring og å skape et eieforhold til medarbeidersamtalen fra bunn til topp i organisasjonen.

Det som vi ser som det viktigste funnet, er at alle respondentene anser medarbeidersamtalen som viktig, men at det er behov for en mer konkret og systematisk plan for oppfølging. Vi anbefaler at det gjøres kjent for de ansatte at det vil være en oppfølging etter gjennomført medarbeidersamtale. Dette vil kunne gi økt motivasjon før samtalen, slik at de ansatte stiller mer forberedt. Ved en systematisk plan for oppfølging vil det også kreve at leder forplikter seg i forhold til det man blir enige om i samtalen.

Litteratur

- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2012). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelige metode*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag as.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Tufte P.A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J.E., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Nordhaug, O. (2012). *LMR, Ledelse av Menneskelige ressurser, Målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Schein, E. H. (2000) *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Forlaget Tanum-Norli A/S
- Wadel, C. (2006). *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: Hegland Trykkeri A/S

VEDLEGG

Samtykke til intervju:

Vi går for tiden på Ledelse og Personalarbeid på HINT, Levanger, og skal i gang med å skrive prosjektoppgave.

Som problemstilling har vi valgt følgende:

«Medarbeidersamtalen – den viktige samtalen?»

For å belyse denne problemstillingen, har vi valgt å gjennomføre intervju med ansatte i helseforetaket.

Det du forteller i et intervju, vil anonymiseres, og det vil ikke være mulig å spore svaret tilbake til intervjuobjekt. Du kan når som helst trekke deg, og alle opplysninger vil bli slettet så snart prosjektoppgaven er godkjent.

Mvh

Odd Kåre Hestmo & Kristian Børstad

Vedlegg 2

Intervjuguide:

Presentere oss selv, og hvordan vi ønsker å gjennomføre intervjuet (en stiller spørsmål, men den andre skriver, men at den som skriver også kan komme med oppklarende spørsmål – skal vi ta opp intervjuene?? I så fall må vi informere om dette).

Informere om prosjektoppgaven og hva vi vil stille spørsmål om

Si noe om betydningen av å være med på intervjuet

Gå gjennom hvordan intervjuet dokumenteres, og hva som gjøres med datamaterialet når prosjektoppgaven er ferdig

Garantere anonymitet

Informere om intervjuobjektes rett til å avbryte intervjuet når som helst

Antyde hvor lenge intervjuet vil vare

Faktaspørsmål:

Fortell om deg selv, og hva din jobb går ut på

Introduksjonsspørsmål:

(Introduser temaet som skal belyses)

Hva tenker du på når jeg sier medarbeidersamtale?

Overgangsspørsmål:

Kan du fortelle litt om din erfaring med medarbeidersamtaler?

Nøkkelspørsmål (Blå= kun leder, Rød= kun ansatte):

- Hvorfor gjennomfører denne avdelingen medarbeidersamtaler?
- Hvilken form benyttes, en-til-en, eller gruppesamtaler? Hva foretrekker du – hvorfor? Hva er fordeler/ulempene med de ulike formene?
- Hvor ofte har man medarbeidersamtaler?
- Hva gjøres etter gjennomført samtale – finnes det en plan for oppfølging? (kan du gi noen eksempler?)
- **Fremmer samtalen dine behov for kompetanse og utvikling?**
- Vektlegges kompetanse og utvikling i samtalen?
- Synes du som leder at det er viktig å gjennomføre disse samtalerne – hvorfor/hvorfor ikke?
- Synes du som ansatt at det er viktig å gjennomføre disse samtalerne – hvorfor/hvorfor ikke? Kan den erstattes av den daglige dialogen?
- Ser du medarbeidersamtalen som en mulighet til å utøve medvirkning?
- Hva synes du om dagens mal som HNT benytter – har du forslag til endringer?

- Er det fortsatt behov for medarbeidersamtalene – hvorfor/hvorfor ikke?
- Gir samtalen ønsket effekt i forhold til kostnaden?
- Ser du utfordringer med hvordan medarbeidersamtalen gjennomføres?

Avslutning:

(Rund av intervjuet – fortell når det står igjen et par spørsmål)

Har du noen spørsmål?

Er det noe omkring det med medarbeidersamtaler du føler du ikke har fått sagt, men som du ønsker å komme med innspill på?

TAKK for deltagelsen!

Vedlegg 3



Medarbeidersamtale med:

Tidspunkt:

Sted:



Både leder og medarbeideren fyller ut skjemaet før MAS gjennomføres. Den oppfølgingen en enes om, kan skrives inn i et nytt skjema som leder beholder og medarbeideren får en kopi av. Utfylte MAS-skjema skal ikke arkiveres. Ønsker leder eller medarbeider at noe fra samtalen skal arkiveres må dette avtales spesielt.

- **Personlige forhold**

Temaer	Kommentarer
<p>Arbeidsområde Er ditt arbeidsområde klart definert mht</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvar ▪ Myndighet ▪ Fagområde <p>Forhold knyttet til arbeidsavtalen din du vil ta opp, f.eks. uønsket deltid</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪
<p>Arbeidsoppgaver</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Er oppgavene interessante, utfordrende? ▪ Hva er du spesielt tilfreds/utilfreds med? ▪ Passer dine kvalifikasjoner/interesser til jobbens innhold? ▪ Opplever du at arbeidet ditt blir akseptert? ▪ Er du fornøyd med resultatene av arbeidet ditt? ▪ Hva kan gjøres for at din stilling skal bli mer tilfredsstillende og produktiv; <ul style="list-style-type: none"> - Av deg selv - Av din leder - Av sykehusets ledelse - Av andre 	<ul style="list-style-type: none"> •
<p>Samarbeid og relasjoner Når det gjelder åpenhet, tillit, samarbeid, medvirkning, hvordan vil du karakterisere ditt forhold til</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Overordnet ▪ Sykehusets ledelse ▪ Kolleger ▪ Underordnede <p>Har du kjennskap til</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobbing ▪ Konflikter som pågår 	<ul style="list-style-type: none"> ▪
<p>Fremtidsplaner/opplæringsbehov Hva med fremtiden, kan du tenke deg en forandring?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ I så fall, i hvilken retning ▪ Spesialoppgaver ▪ Annet <p>Hva er ditt behov for opplæring/utvikling?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurs ▪ Praksis ▪ Hospitering/jobbotasjon ▪ Forskning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

Temaer	Kommentarer
<p><i>Avdelingens målsettinger/hovedoppgaver</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spesielle oppgaver/prioriteringer i kommende periode 	<ul style="list-style-type: none"> ▪
<p><i>Forhold i egen avdeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Er oppgavefordelingen i avdelingen hensiktsmessig? ▪ Samarbeidet i avdelingen, atmosfæren 	<ul style="list-style-type: none"> •
<p><i>Forholdet til andre avdelinger</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvordan virker kontaktflaten /samarbeidet med andre avdelinger? 	<ul style="list-style-type: none"> •
<p><i>IA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ivaretagelse av egen helse ▪ Spesiell tilretteleggingsbehov/-ønsker 	<ul style="list-style-type: none"> •
<p><i>HMS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Forhold som må følges opp 	<ul style="list-style-type: none"> •
<p><i>Oppsummering og gjensidig forventning etter MAS (fra leder og medarbeider)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •

Seniorsamtale:

Eksempler på spørsmål i en seniorsamtale:

- Hva må til for at du skal velge å fortsette å jobbe her?
- Er det noe spesielt du kunne tenkt til å bidra med i tiden fremover?
- Hvilke deler av din kompetanse kunne du tenkt deg å overføre til yngre kollegaer?
- Hva har du selv lyst til å lære/utvikle deg på?
- Er det noe du savner i jobben i dag?
- Hvordan vil du bli fulgt opp i forhold til de mål vi har blitt enige om?
- Hva slags type tilbakemeldinger er det viktig at du får fra meg?
- Hva er dine forventninger til oppfølging på dine ulike oppgaver og ansvarsområder?
- Er det noe jeg må endre (mer av, mindre, begynne med eller slutte med) for å være en bedre leder for deg?

Kilde: Fafo