

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Vilde My Jensen Nervik

Den meningsfylte medarbeidersamtalen

Dato: 15.05.2023

Totalt antall sider: 71

Forord

Denne masteroppgaven markerer enden av en femårig utdanning i Human Resource Management ved Nord Universitet i Bodø. Denne prosessen har vært lang og krevende, men også utrolig spennende, interessant og lærerik. Mitt siste år på masteren bestemte jeg meg for å flytte til en ny by da jeg sårt trengte litt forandring i livet, dette førte med litt komplikasjoner i masterskrivingen, men ikke noe som ikke kunne takles. Det har krevd ekstra disiplin uten et universitetsbibliotek eller en mastersal å sitte på, men jeg satt med et mål om at dette skulle jeg klare.

Jeg har valgt et tema som jeg har stor interesse for, og som er svært aktuelt å forske på i dagens samfunn. Medarbeidersamtalen er til stor hjelp for mange, men er samtidig ubrukelig for noen. Hvorfor er det slik, det er det jeg ønsker å finne ut.

Jeg vil rette en stor takk til informantene som stilte opp til intervju både i person og over facetime. Dette gav meg mulighet til å få perspektiver fra tre forskjellige bedrifter innen samme bransje, få flere innspill, inspirasjon, og masse lærdom. Jeg vil også rette en stor takk til min veileder, Anne Kamilla Lund, for utrolig god hjelp, oppmuntring og konstruktive tilbakemeldinger. Dette hadde ikke gått uten deg!

Tusen takk til mine kjære venner som har kommet med oppmuntret meg gjennom denne hektiske tiden, og som beholdt troen på meg når jeg selv mistet den. Jeg setter utrolig pris på alle snille ord og omtanke, spesielt på lange dager hvor jeg løp mellom jobb og masterskriving.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Innholdsfortegnelse	ii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Presentasjon av tema	1
1.1.1 Hvorfor og hvordan har interessen for medarbeidersamtalen oppstått?	1
1.2 Den nordiske samfunnsmodellen	2
1.3 Medarbeidersamtalen er død	3
2.4.1 Tidligere forskning på medarbeidersamtalen.....	4
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	5
2.0 Teori	5
2.1 Ledelse	5
2.1.1 Ledelse som relasjon og prosess	6
2.1.2 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse	6
2.1.3 Lederstiler og situasjonsfaktorer	7
2.3 Behovsteori.....	10
2.3.1 Maslows behovsteori.....	10
2.3.3 Jobbkarakteristikamodellen.....	12
2.4 Medarbeidersamtalen	14
2.4.1 Kolbs erfaringslæringssyklus	15
3.0 Metode.....	17
3.2 Problemstilling og valg av metode.....	17
3.2.1 Kvalitativ metode	17
3.2.1 Dybdeintervju.....	17
3.3 NSD søknad.....	18
3.4 Forskningsdesign.....	18
3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter	18
3.3.2 Informantoversikt.....	19
3.4 Intervjuguide og gjennomføring av intervju	20
3.5 Transkribering	21
3.6 Reliabilitet	22
3.7 Validitet.....	22
3.8 Etske betraktninger.....	23
4.0 Presentasjon av funn og analyse.....	24
4.1 De 3 bedriftene	25
4.1.1 Bedrift 1.....	26
4.1.2 Bedrift 2.....	26
4.1.3 Bedrift 3.....	26
4.2 Forskningsspørsmål 1.....	27
4.2.1 Hovedtrekk ved funn bedrift 1	27
4.2.2 Hovedtrekk ved funn bedrift 2	29
4.2.3 Hovedtrekk ved funn bedrift 3	31

4.3 Forsknings spørsmål 2.....	34
4.3.1 Hovedtrekk ved funn bedrift 1	34
4.3.2 Hovedtrekk ved funn bedrift 2	38
4.3.3 Hovedtrekk ved funn bedrift 3	41
4.4 Forsknings spørsmål 3.....	45
4.4.1 Hovedtrekk ved funn bedrift 1	45
4.4.2 Hovedtrekk ved funn bedrift 2	47
4.4.3 Hovedtrekk ved funn bedrift 3	48
5.0 Drøfting av funn	49
5.1 Kommunikasjon og medarbeidersamtalen, hvorfor er det så viktig?.....	50
5.2 Drøfting av forsknings spørsmål 1	50
5.3.1 Hva er en medarbeidersamtale?	50
5.3.2 Hva er en meningsfylt medarbeidersamtale?	52
5.3.3 Erfaringer	54
5.4 Drøfting av forsknings spørsmål 2	56
5.4.1 Kan medarbeidersamtalen påvirke kommunikasjonen?.....	57
5.4.2 Kan medarbeidersamtalen påvirke motivasjonen?.....	60
5.4.3 Kan medarbeidersamtalen påvirke andre forhold på arbeidsplassen?.....	63
5.4 Drøfting av forsknings spørsmål 3	64
5.4.1 Hva er en god leder?.....	64
5.4.2 Kan medarbeidersamtalen påvirke lederrollen?	67
6.0 Konklusjon	67
6.1 Forsknings spørsmål og problemstilling	68
6.3 Videre forskning.....	70
7.0 Litteraturliste	72
8.0 Vedlegg	74
8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide Leder	74
8.2 Vedlegg 2: Intevjuguide medarbeider	75
8.3 Vedlegg 3: meldeskjema NSD	76

1.0 Innledning

Det er mange meninger rundt praktisering av medarbeidersamtalen og dens funksjon på arbeidsplassen. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan den tradisjonelle medarbeidersamtalen fungerer i en bedrift og sammenligne resultatet med to bedrifter som hver for seg har forskjellige strategier for kommunikasjon på arbeidsplassen. I oppgaven gis det innblikk i en bedrift som gjennomfører den tradisjonelle medarbeidersamtalen, en bedrift som praktiserer en løpende dialog gjennom året i tillegg til å ta seg tid til mer personlige samtaler om leder eller medarbeidere har noe de vil ta opp, og en bedrift som verken praktiserer medarbeidersamtalen eller personalmøter hvor annet enn tall og budsjett diskuteres.

Gjennom kvalitativ metode har jeg gjennomført flere intervjuer med et strategisk utvalg av en leder og to medarbeidere i hver av de tre bedriftene. Informantene har vært i sine arbeidsforhold i alt fra litt over et år til nærmere ti år. Intervjuene har jeg så transkribert, analysert og knyttet opp mot valgt teori, forså å drøfte dem opp mot problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene.

Jeg ønsker å finne ut om hvordan medarbeidersamtalen praktiseres i forskjellige bedrifter, og om samtalene kan ha innvirkning på de ansattes arbeidsforhold, trivsel og miljø.

1.1 Presentasjon av tema

Dette forskningsprosjektet vil sette lys på om en medarbeidersamtale kan brukes som et nyttig verktøy i arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider. De fleste vil kanskje si «ja, klart» med en gang, men spørsmålet er hvordan. *Hvordan* kan medarbeidersamtalen brukes som et nyttig verktøy, spesielt når det fortsatt er mange bedrifter som er skeptiske til nytteverdien i slike samtaler. Oppgaven tar for seg hva informantene definerer som meningsfylte medarbeidersamtaler, hva kommunikasjon og motivasjon betyr for dem, og om medarbeidersamtalen kan påvirke forskjellige faktorer som arbeidsmiljø, helse og lederrollen.

1.1.1 Hvorfor og hvordan har interessen for medarbeidersamtalen oppstått?

Fra jeg var ganske ung har jeg blitt relativt urettferdig behandlet på forskjellige områder i privatlivet, og dermed vokste det tidlig frem en interesse for rettferdighet. Det gjorde at jeg

ble flink å reflektere og se det meste fra flere synspunkter. Jeg begynte tidlige å jobbe for å tjene penger, og har hatt mange jobber fra min første jobb som avisbud og frem til nå. Det er de siste ni årene hvor interessen for kommunikasjon ved arbeidsplassen har blomstret, hvor jeg i 2013 fikk min første butikkjobb i en stor bedrift, og oppdaget fort hvordan dårlig kommunikasjon mellom leder og medarbeider påvirker humøret, motivasjonen og arbeidsmiljøet.

Da jeg startet studiet mitt i Human Resource Management ved Nord Universitet i 2018 fikk jeg bekreftet at mye av det jeg hadde opplevd i mine år i denne bedriften både var feil og ikke minst mot arbeidsmiljøloven, og kunne vært unngått ved hjelp av dialog mellom leder og medarbeider. På dette tidspunktet hadde jeg fire jobber samtidig, som alle praktiserte kommunikasjon og medarbeidersamtaler forskjellig. Samtidig havnet jeg ofte i samtaler og diskusjoner med venner og bekjente om deres erfaringer på jobb. Det var spennende å høre hvordan noen praktiserer medarbeidersamtaler, og hvordan de forskjellige samtalene fungerte. Dette ville jeg finne mer ut av, og ønsket i utgangspunktet å utforske tema dypere i bacheloroppgaven min, men fikk beskjed om at tema ble for stort for en bachelor. Dermed lagret jeg det i bakhodet, og kunne ikke vente til å utforske det i masteroppgaven min.

1.2 Den nordiske samfunnsmodellen

De nordiske landene er kjent mange plasser for å være verdens beste land å bo i, men hva er det som gjør disse landene så ettertraktet? Hva er det vi gjør som er så forskjellig fra andre land? Disse landene, Norge, Sverige, Danmark, Island og Finland ligger på verdenstoppen når det kommer til: lav arbeidsledighet, små lønnsforskjeller, høy kjøpekraft, stor grad av likestilling, stor grad av personlig frihet, høy utdanning, god helse, lite korrupsjon og høy tillit til myndigheter og medborgere (Zakariassen, 2020).

I Norge inngikk arbeidstakerne (LO) og arbeidsgiverne (NHO) i 1935 Hovedavtalen som la grunnlag for et samarbeid som skulle prege Norge fremover. Etter andre verdenskrig med det mer snakk om et trepartssamarbeid hvor staten og ble med. Målet med dette samarbeidet var å løse konflikter og finne løsninger som skulle være til fordel for alle tre parter (Zakariassen, 2020). Det nordiske samfunnsmodellen består av tre «søyler» hvor trepartssamarbeidet er én av dem. De andre søylene er velferdsstat og økonomisk styring. Andre land som ikke har samme helhetlige system rundt arbeids- og næringsliv, vil bli mer sårbare om det skulle forekomme endringer og kriser i økonomien.

Trepartssamarbeidet har som oppgave og skape trygghet i arbeidslivet. Velferdsstaten, som på samme tid vokser fram, har som oppgave å skape velferdsordninger slik at alle får samme mulighet til å forberede seg til arbeidslivet gjennom utdanning, og trygghet dersom man skulle bli syk eller miste jobben. Eksempler på slike velferdsordninger er blant annet lånekassen, helsevesenet og NAV. Disse er med å skape et sikkerhetsnett og trygghet i landet. Den tredje og siste søylen er økonomisk styring, hvor oppgaven er å finansiere velferdsstaten. Dette gjør staten ved å regulere spillereglene for næringslivet gjennom lover, skatter og avgifter. Samtidig når staten styrer økonomien, er målet å legge til rette for økonomisk vekst, rettfærdig konkurranses mellom bedriftene, trygge arbeidsforhold høy sysselsetting og utjevning av forskjeller, samt i de senere år har det i tillegg blitt fokus på miljø (Zakariassen, 2020). De tre søylene er avhengig av hverandre for at modellen skal fungere og kan oppsummeres som en samfunnsmodell som hviler på de grunnleggende verdiene demokrati, menneskerettigheter, solidaritet og tillit (Zakariassen, 2020).

Relevans til oppgaven

Den skandinaviske modellen forklarer hvordan de nordiske landene jobber for at alle skal få like muligheter, og hvordan prosesser i arbeidslivet er bygget på et samarbeid mellom ledelse og medarbeidere. Samfunnet vårt er opptatt av sikkerhet og trygghet, og i arbeidslivet er det intet unntak. Medarbeidersamtalen er i hovedsak et verktøy som jevnt over brukes for å gjøre samspillet mellom leder og medarbeider enklere og bedre for begge parter. Ut ifra tema for samtalen skal den kunne hjelpe å oppnå trygghet og tillit, snakke om arbeidsmiljø og helse, kompetanseutvikling, endre adferd, reflektere over perspektiver, dele meninger og tanker, etc. Medarbeidersamtalen er en av de mest brukte HR-praksisene, og er en av mulighetene vi får ved hjelp av den norske samfunnsmodellen.

1.3 Medarbeidersamtalen er død

Det er mange ulike meninger der ute om den tradisjonelle medarbeidersamtalen. Mange synes medarbeidersamtalen er et nyttig verktøy innenfor ledelse. Det er derimot ikke alle som finner de tradisjonelle medarbeidersamtalene nyttig, og mener de rett og slett er død.

Det er en samtale de fleste virksomheter gjennomfører årlig, eller halvårlig, men ingen ser ut til å ha så mye glede av. Samtalene er halvhjertede skippertak». –

Kommunikasjonsrådgiver Øystein Bonvik (Lohne, 2015)

Øystein Bonvik har lang erfaring innen kommunikasjonsrådgivning, og er i dag en selvstendig rådgiver i sitt eget firma (LinkedIn). I artikkelen i Dagens Næringsliv forklarer han at medarbeidersamtalen er en slags håpløs pliktøvelse som i verste fall kan gjøre ansatte både demotiverte og litt kyniske. Han legger også til at de fleste ansatte nok heller ønsker seg løpende oppfølging og muligheten til å ta opp det når det skjer – ikke ni måneder senere i en formalisert samtale, og mener virksomheter kan bruke medarbeidersamtalen som en unnskyldning for å fraskrive dem ansvaret for en løpende dialog (Lohne, 2015). I artikkelen refererer han til den type medarbeidersamtaler som følger standardiserte skjemaer, som ofte er upersonlige og formaliserte, og kan være med å skape et mellommenneskelig forhold som for begge parter kan virke kunstig, og bare til bry uten faktiske løsninger på reelle problemstillinger.

2.4.1 Tidligere forskning på medarbeidersamtalen

I en artikkel fra forskning.no skriver Audun Farbot at medarbeidersamtalen er et av de mest brukte verktøyene for å utvikle de ansatte i organisasjonene til å oppnå bedre prestasjoner. Det er et verktøy som blir brukt i håp om at det skal være en samtale som oppleves som positivt av medarbeiderne. Samtalen skal være med å bidra til å motivere medarbeiderne, øke lojalitet og tilhørighet i organisasjonen, og bedre arbeidsprestasjoner. Han nevner også at det ikke er mangel på lovord om medarbeidersamtalens fortreffelighet (Farbot, 2007). I artikkelen presenteres også Bård Kuvaas, professor i organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI, sin omfattende undersøkelse av sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og resultater blant 434 medarbeidere i en stor norsk bank (Farbot, 2007).

Innenfor denne virksomheten ligger de langt fremme med bruk av et balansert målstyringssystem, der medarbeidersamtalen inngår som en integrert del av systemet (Farbot, 2007). Resultatene fra denne undersøkelsen ble på den tiden presentert i det anerkjente internasjonale vitenskapelige tidsskriftet *Personnel Review*. Det viser seg fra undersøkelsen at det omtrent like mange som er fornøyd som ikke fornøyd med medarbeidersamtalen. De som var fornøyd synes medarbeidersamtalen var nyttig og ble faktisk mer motiverte, og dermed utviklet en større lojalitet til organisasjonen. Bård Kuvaas fant derimot ingen sammenheng

mellom en positiv opplevelse av medarbeidersamtalen og bedre arbeidsprestasjoner (Farbot, 2007).

Med tanke på resultatet fra undersøkelsen til Kuvaas ønsker jeg å finne ut om det er lignende resultater i mitt forskningsprosjekt. Siden det er to av bedriftene som ikke praktiserer medarbeidersamtaler, vil de være interessert i å begynne å praktisere dem, og vil de synes at medarbeidersamtalen har en effekt på deres motivasjon. Vil informantene fra den ene bedriften som praktiserer medarbeidersamtaler bekrefte at de synes samtalen har en positiv effekt på deres motivasjon, eller er det bare en samtale de utfører fordi det er på ledelsen sin sjekkliste?

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

«Kan medarbeidersamtalen brukes som et nyttig verktøy i arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider? I så fall, hvordan?»

Forskningsspørsmål 1: Hva oppleves som en meningsfylt medarbeidersamtale, både for leder og medarbeider?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer i arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider kan medarbeidersamtalen være med å påvirke?

Forskningsspørsmål 3: Kan forskjellige oppfatninger av ledelse påvirke arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider?

2.0 Teori

I dette kapitlet skal jeg gå gjennom den teorien jeg har funnet nyttig til å støtte opp forskningen min.

2.1 Ledelse

Det første vi skal se på er begrepet ledelse. Ledelse er et vidt begrep med mange definisjoner og er svært sentralt i samfunnet. Et felles trekk i mange definisjoner er at ledelse har å gjøre med måloppnåelse ved hjelp av andres arbeidsinnsats (Brochs-Haukeland, 2010, s. 457).

«Ledelse er utførelse av funksjoner for effektivt å tilegne seg, fordele og utnytte menneskelige og materielle ressurser for å nå mål.»

I definisjonen rett over er et vesentlig element: ledelse er utførelse av funksjoner, som igjen vil i prinsipp si at ledelse ikke ligger i ledertittelen eller hos personer med bestemte titler eller til bestemte stillingskategorier. Et eksempel går ut på om en underordnet har flere oppgaver, tar ansvar og fordeler disse mellom sine kollegaer slik at prosessen blir effektivisert, så utfører vedkommende en lederfunksjon og er i praksis en «leder» (Brochs-Haukeland, 2010, s. 457).

2.1.1 Ledelse som relasjon og prosess

Det finnes en god del ledelsesforskning der ute, men Lysø og Fjellvær beskriver i sitt kapittel om lederutvikling i boken strategisk HRM redigert av Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal at det kan grovt sett avgrenses i to hovedretninger. Den første retningen ser på ledelse i form av en rolle eller posisjon der lederen som individ står i fokus. Jeg er mer interessert i den andre retningen som ser på ledelse som en prosess der interaksjon mellom ledere og medarbeidere står i fokus eller også kalt «*Shared influence process*». Denne forskningen fokuserer på sosiale prosesser og relasjonsmønstre, formell og uformell ledelse, og en rekke prosesser mellom ledere og medarbeidere (Lysø & Fjellvær, 2014, s. 291-293). Her er det teorier om transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og karismatisk ledelse som er eksempler på prosessforståelse av ledelse hvor interaksjon mellom leder og medarbeider står i fokus. Dette er interessant da vi kan knytte slike teorier i analysen og drøftingen senere i oppgaven og knytte de opp mot svar gitt av informantene fra intervjuene. Vil forskjellige former for sosial interaksjon mellom leder og medarbeider kunne påvirke arbeidsforholdet?

2.1.2 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse

Begrepet *transformasjonsledelse* stammer opprinnelig fra en studie av politiske ledere, deres bruk av virkemidler og effekten disse har på dem som er målet for påvirkningen (Brochs-Haukeland, 2010, s. 506). I denne studien ble transformasjonsledelse satt opp mot transaksjonsledelse. Med andre ord ledelsesmetoden som spiller på medarbeideres egeninteresser opp mot ledelsesmetoden hvor bruk av ressurser blir byttet mot arbeidskraft eller annen form for samarbeid. Resultater av transformasjonsledelse er medarbeidere som opplever tillit, beundring, lojalitet og respekt for leder. Samtidig er de mer villig til å yte en

større arbeidsinnsats enn nødvendig eller som er forventet av dem (Brochs-Haukeland, 2010, s. 506).

Transformasjonsledelse er formulert gjennom idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering. Lederen skal være en god rollemodell som motiverer og inspirerer sine medarbeidere, være god til å se og ivareta den enkelte medarbeideren og stimulere medarbeidernes utvikling, problemløsning og kreativitet (Sagberg, 2021). Gjennom slik ledelse gis støtte, oppmuntring og veiledning, og opererer mer pedagogisk enn kommanderende (Brochs-Haukeland, 2010, s. 506).

Samtidig som transformasjonsledelse resulterer i medarbeidere som selv tar ansvar for resultater, fordi de ønsker det, medfører transaksjonsledelse i større grad lydighet og pliktbasert innsats (Brochs-Haukeland, 2010, s. 507). Dette gjelder både materielle og immaterielle goder. Innenfor transaksjonsledelse sies det at rasjonell kunnskap ikke er tilstrekkelig for å oppnå de ønskede resultater. Det vektlegges dermed hvordan en leder kan bygge og utvikle gjennomgripende sosiale relasjoner, og hvordan disse relasjonene kan komme til gode både for medarbeidernes ambisjoner og organisasjonens mål (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 293). Dette gjør at transformasjonsledelse er velegnet i omstillingsprosesser, mens transaksjonsledelse fungerer best i virksomhetens driftsfase – når det er behov for ro og utvikling av effektive rutiner (Brochs-Haukeland, 2010, s. 507).

Den helhetlige teorien om transformasjonsledelse er knyttet til Bernard Morris Bass (1925-2007), og er utviklet fra ideen om innflytelse gjennom verdibasert mobilisering til endring av James MacGregor Burns (1918-2014) (Sagberg, 2021). Bass fremstiller transaksjonsledelse som ordinær, produksjonsfokusert ledelsespraksis. Transformasjonsledelse oppfatter han som en praksis som kommer i tillegg, og som bringer de ansattes motivasjon for arbeidsinnsats til et nytt og mer involvert nivå. Han mener disse to ledelsesformene utfyller hverandre, og foreholder dermed ikke transformasjonsledelse kun til omstillingsprosesser. Det handler om lederstiler, og en leder kan ta i bruk begge. Ledelse er et komplekst fenomen og kan vanskelig plasseres i én av to båser (Brochs-Haukeland, 2010, s. 507).

2.1.3 Lederstiler og situasjonsfaktorer

Lederstil viser til særpreget ved en måte å lede på. Hva slags orientering eller type atferd som tydeligst preger en måte å lede på, blir kjennetegnet for denne lederstilen (Sagberg, 2021).

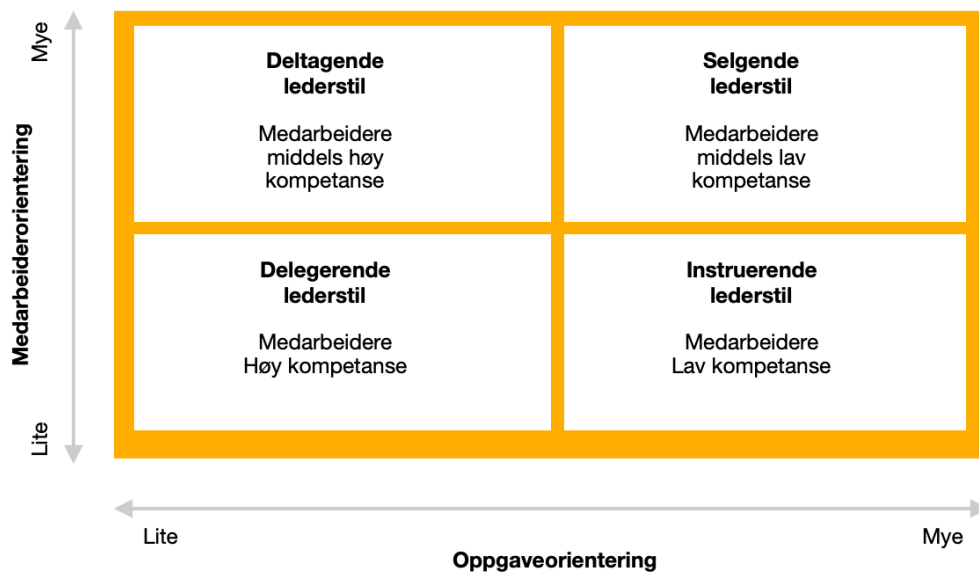
Lederatferd og lederstil var i søkelyset for ledelsesforskere fra midten av 1900-tallet og

framover, og det ble gjort flere store arbeid med å kartlegge hva slags atferd som skapte resultater for en organisasjon (Sagberg, 2021). I 1940- og 1950-årene ble det satt i gang store eksperimenter ved University of Michigan og Ohio State University i USA for å finne ut hvordan ledere kunne te seg for å utnytte ressursene i grupper og organisasjoner. Disse undersøkelsene har hatt stor og varig innflytelse innenfor lederforskningen. Nyere ledelsesteorier har bygget videre på disse studiene (Sagberg, 2021), og det har det skjedd utvikling i metode og resultater, men det handler i hovedsak om skillet mellom lederens tilbøyelighet til saksorientering og faktisk tilrettelegging av arbeidet versus lederens tilbøyelighet til menneskeorientering og omsorg. Det er variasjoner av disse to adferdstypene vi referer til med tanke på begrepet lederstil (Strand, 2007, s. 57).

Autoritær stil	Demokratisk stil
Saksorientering	Omsorgsorientering
Målorientering	Samhandlingsforbedring
Medarbeiderstøtte	Oppgavestøtte
Analytisk løsning	Akseptering/oppslutning

Tabell 1: Parvise begreper for lederstil. Laget av meg, men hentet fra boken ledelse, organisasjon og kultur (Strand, 2007, s. 57).

Når en leder orienterer seg mest mot produktivitet og hvordan oppgavene blir utført, kalles det å være oppgaveorientert/saksorientert. Når en leder derimot er spesielt interessert i hvordan menneskene i organisasjonen har det, og deres utvikling og trivsel, kalles det å være person- eller relasjonsorientert (Sagberg, 2021). Når det er snakk om lederstil, er det ledelsens oppførsel overfor medarbeiderne det dreier seg om. Det er mange teorier som er dannet rundt begrepet lederstil siden 1940, og de forskjellige variasjonene av teoriene virker sammenfallende i sine grunnbegreper, men ingen av dem kan si direkte hvilken lederstil som er mest effektiv. Etter hvert ble flere faktorer trukket inn i forskningen på effektiv lederstil, såkalte situasjonsfaktorer (Strand, 2007, s. 58).



Figur 1: Situasjonsbestemt lederstil. Illustrert selv, hentet fra nettsiden organisasjon.eu/ledelse (Olsen, 2021)

Det er vanskelig å velge en kombinasjon av omsorg- og oppgaveorientering som er den mest effektive, og dermed kom tankene rundt at ulike kombinasjoner var effektive i ulike situasjoner. Ved å sette inn forskjellige situasjonsfaktorer gav det rom for mange variabler og stiller dermed opp med flere kompliserte årsakskjeder enn det som ble gjort i de tidligere egenskap- og stilstudiene. Situasjonsvariabler kan for eksempel være medarbeidernes modenhet og holdning mot autoritet, andre medarbeidere, bedriften og arbeidsoppgavens grad av struktur. Denne forskningen går også ut på hvordan ulike forhold på arbeidsplassen kan påvirke leders atferd og valg av lederstil. Disse forholdene kan være tilbakemeldinger fra medarbeidere, forventinger til jobben, høyere ledelses tilbakemeldinger, og miljø (Strand, 2007, s. 58-59).

Teoriens relevans til oppgaven

Grunnen til at jeg tar med lederstil og situasjonsfaktorer i teoridelen, er fordi jeg skal referere til det gjennom analysen, drøftingen og konklusjonen. De tre lederne som deltar som informanter i forskningen har hver for seg forskjellige lederstiler, og noen av dem har en bedre evne til å bruke flere av lederstilene i ulike situasjoner selv om de har en hovedlederstil

som kjennetegner dem. Gjennom intervjuene oppdaget jeg hvordan lederne og medarbeiderne snakket om sine arbeidshverdager og kommunikasjonen mellom hverandre på jobb, og merket at de påvirker hverandre i større eller mindre grad. Samtidig er alder et viktig punkt med tanke på modenhet hos både ledere og medarbeidere, og hvilken lederstil som passer i de forskjellige situasjonene.

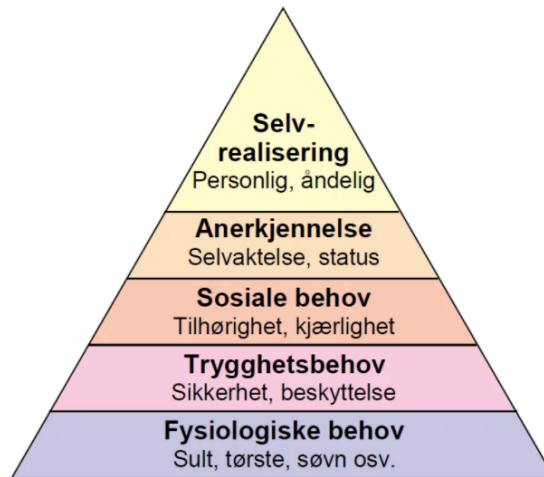
2.3 Behovsteori

Behovsteoriene har lenge stått svært sentralt i all psykologisk tenkning som har berørt motivasjonstemaet. For å gå litt nærmere inn på hva behov egentlig er kan vi se på hedonismen, som er forestillingen om at mennesker først og fremst drives av sine lyster. Det er en teori innenfor verdilære som hevder at nytelse er det eneste som er iboende godt, og at smerte er det eneste som er iboende dårlig. I dagligtale omtales ordet «hedonist» om en person som kun er opptatt av umiddelbare sanselige nytelser, som blant annet mat, rus og sex. Som en filosofisk teori forstås nytelse derimot som alle opplevelser som føles gode, både enkle sanselige nytelser og mange andre emosjonelle og intellektuelle nytelser (Sagdahl, 2019).

Vi som levende organismer strever etter likevekt, og våre behov oppstår ved ubalanse. Gjennom litteraturen vil vi kunne finne ulike definisjoner og meningsinnhold av behov, men det finnes noen særtrekk ved begrepet. For eksempel, som de fleste er enig om, er at behovene våre er en årsak til drivkraft. Behov om mangeltilstand vil for eksempel drive en mot atferd for å fylle mangelen: Er vi sulten, så spiser vi. Dette gjør behovsteoriene svært relevant da det kan hjelpe oss å forstå forhold som igangsetter atferd (Brochs-Haukeland, 2010, s. 115).

2.3.1 Maslows behovsteori

Det er som nevnt flere behovsteorier og blant dem er Maslows arbeid med behovenes hierarkiske oppbygging. Modellen har lenge vært populær blant ledere og andre som arbeider med motivasjonsspørsmål i jobbsammenheng, men som er svakt underbygd forskningsmessig. Bakgrunnen til dette er at Maslow selv ikke presenterte dette som en teori, men heller som en måte å prøve å forstå psykiatriske pasienters opplevelse og atferd på. Dermed var ikke teorien opprinnelig ment for arbeidslivet, men da den begynte å få stor utbredelse, valgte han å justere og utvikle teorien (Brochs-Haukeland, 2010, s. 116).



Figur 2: Maslows behovspyramide av Norheim, B. Hentet fra artikkel (Stai, 2021).

For å forklare teorien nærmere kan vi se at de mest grunnleggende behovene vi mennesker har er de fysiologiske behovene. Dette er behov som sult, tørst, søvn, seksuelle behov, etc. Og er den minst kontroversielle kategorien teoretisk sett, da dette er behov vi trenger for å overleve. Den neste kategorien er trygghetsbehov, som vil si det som gir oss sikkerhet: en stabil jobb, bolig, kjente omgivelser og er ordnet samfunn. Videre på midten av pyramiden har vi våre sosiale behov, eller behov for tilhørighet som det også kalles. Dette er behov for å tilhøre og føle seg akseptert av andre samt behov for kjærlighet. Nest øverst finner vi behovet for anerkjennelse. Dette behovet kan deles i to da det både innebærer behov for et positivt selvbilde og respekt for seg selv, men også behovet for å bli respektert av andre. Et positivt selvbilde og selvrespekt er forbundet med ønske om styrke, uavhengighet, kompetanse, mestring og en grunnleggende trygghet i forhold til omverdenen. På toppen av pyramiden finner vi behovet for selvrealisering/selvaktualisering. Dette er et behov vi innehar for å realisere vårt potensial (Brochs-Haukeland, 2010, s. 117).

En av Maslows grunnleggende idéer er at atferd er dominert av ikke bare én, men flere faktorer. På en annen side ble det hevdet at én behovstype som regel er mer dominant enn andre. Videre i teorien mente han at en rimelig grad av tilfredsstillelse av de basale behovene er en betingelse for at behovene høyere opp i hierarkiet skal gjøre seg gjeldende. Dette er også grunnen til at behovene er plassert hierarkisk, og de fysiologiske behovene er fundamentet i pyramiden (Brochs-Haukeland, 2010, s. 117-118). Det er også forskjellig i hvordan de forskjellige behovene blir prioritert da vi mennesker er svært forskjellig. Noen mennesker har behov for sosial omgang og kjærlighet, mens andre kan sette det behovet svært lavt ovenfor

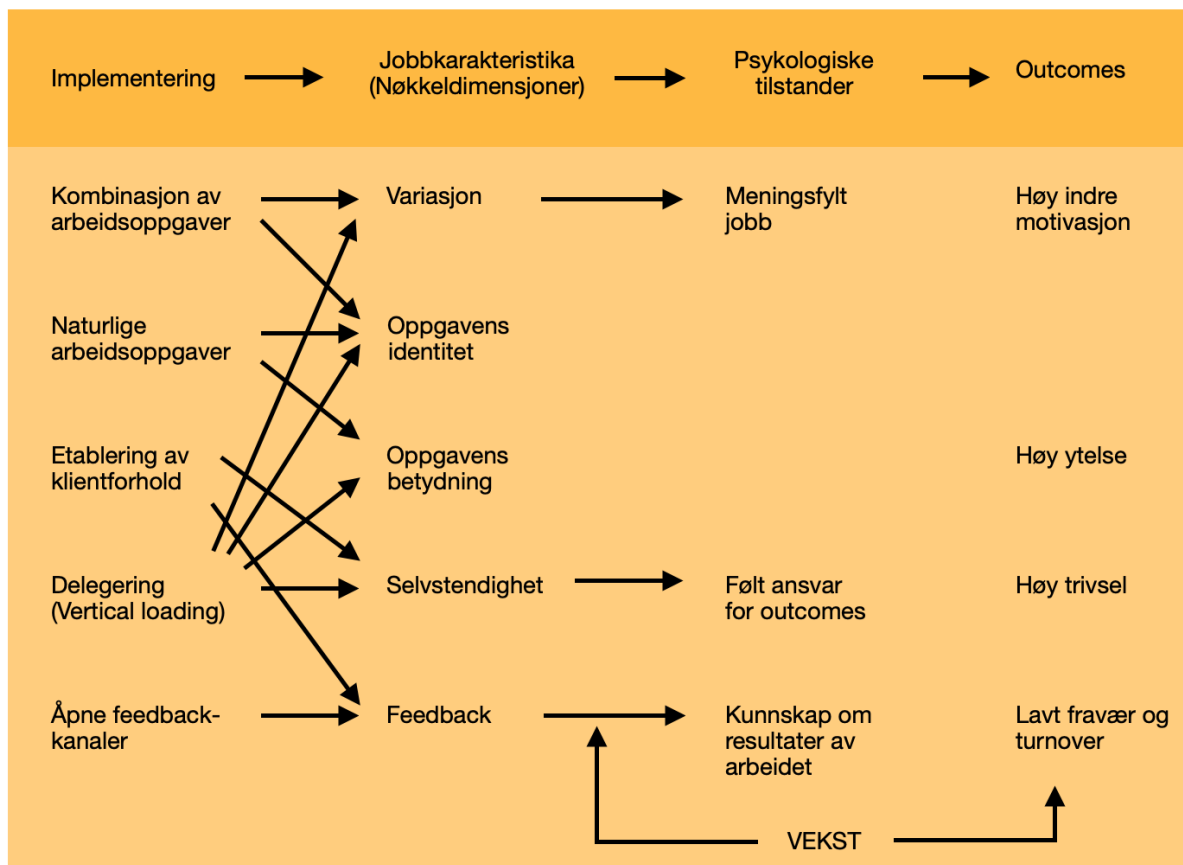
behovet for selvaktualisering eller motsatt. Det vil være avhengig av hvordan personen er vokst opp, og hva slags faktorer som har spilt inn opp gjennom livet.

Teoriens relevans til oppgaven

Grunnen til at Maslow kan brukes i sammenheng med problemstillingen i oppgaven er at alle behovene i Maslows behovshierarki kan tilfredsstilles i organisasjoner. Fysiologiske behov dekkes gjennom tilstrekkelig lønn og passende arbeidsforhold som gjør det mulig for ansatte å kjøpe mat, ha et sted å bo og få nok hvile mellom arbeidsøktene. Trygghetsbehov dekkes gjennom formaliserte ansettelsesforhold og ting som pensjons- og syketrygdordninger. Sosiale behov blir dekt gjennom felleskap med kollegaer, og statusbehov gjennom karrieresystem og synlige symboler som firmabil, stort kontor, bekledning etc. Til slutt blir også behovet for selvaktualisering dekt i den grad arbeidsoppgavene gir den enkelte anledning til å bruke og utvikle sin særegne kompetanse (Brochs-Haukeland, 2010, s. 118). Denne teorien brukes som regel i ikke-akademiske miljøer, særlig i arbeidslivet, rett og slett fordi den «synes» riktig (Brochs-Haukeland, 2010, s. 119). Den kobles ofte opp i arbeidslivet som et nyttig redskap for ledelsen i motivasjonssammenheng, og kan være til hjelp i spørsmål om medarbeideres behov til et trygt arbeidsforhold til nærmeste leder og virksomheten i sin helhet.

2.3.3 Jobbkarakteristikamodellen

Hackman og Oldhams (1962) Jobbkarakteristikamodell er den mest innflytelsesrike modellen innenfor indre motivasjon og arbeidsoppgaver. Den viser at det finnes ulike fremgangsmåter for å bedre tilpasningen mellom bestemte arbeidsoppgaver og de som skal utføre dem. Indre motivasjon referer til atferd som vi engasjerer oss i for aktivitetens egen del. Aktiviteter som sport, spill og andre fornøyer er ganske generelle eksempler på atferd som kan være motiverende denne måten. Vi får både ytre og indre motivasjon. Sitter man alene på rommet og løser en vanskelig skoleoppgave alene, så er det ingen ytre belønninger å hente i form av applaus eller premier, men det gir oss fortsatt en følelse av mestring, kompetanse og kontroll (Brochs-Haukeland, 2010, s. 126).



Figur 3: Hackman og Oldhams Jobbkarakteristikamodell. Illustrert selv, men hentet fra Brochs-Haukland, 2010, s. 127.

Det hevdes at indre motivasjon er en konsekvens av tre psykologiske tilstander. Disse er:

1. En følelse av ansvar for det arbeidsverket som han eller hun leverer fra seg.
2. En opplevelse av mening, det vil si at arbeidet som utføres har betydning for noen, i en eller annen sammenheng.
3. Den som utfører et bestemt arbeid, må få kjennskap til resultatet av sin innsats.

Disse tre psykologiske tilstandene hevdes å være en funksjon av tre kjernefaktorer i selve jobben som utføres. Opplevelsen av mening antas å være et produkt av arbeidets krav om bruk av varierte ferdigheter, hvorvidt det er mulig å identifisere oppgavens begynnelse og slutt, og hvorvidt arbeidet har betydning for andre enn en selv (Brochs-Haukland, 2010, s. 127).

Teoriens relevans til oppgaven

Modellen over forteller oss hvordan de fem karakteristika: variasjon, oppgavens identitet, betydning, autonomi og tilbakemelding kan forårsake indre motivasjon. Disse faktorene kan få jobben til å føles meningsfylt, man utgjør en forskjell og får bruke de egenskaper og kompetanse som en selv innehar.

Denne modellen er veldig fin for å forklare spesielt medarbeidernes indre motivasjon, og de fem jobbkarakteristika ligger sentralt hos alle informantene når de snakker om hva de ønsker av en meningsfylt medarbeidersamtale. Det skal jeg gå nærmere inn på i analysen og drøftingen.

2.4 Medarbeidersamtalen

Medarbeidersamtalen er et verktøy som kan brukes ved arbeidsplassen for å skape en dialog mellom leder og medarbeider, en eller to ganger per år, om alle de HRM-praksisene som er med på å bygge humankapitalen i organisasjonen og de ansattes motivasjon. Denne samtalen kan også kalles mål- og utviklingssamtale eller bare utviklingssamtale. Basert på dette regnes medarbeidersamtalen som en av de viktigste HRM-praksisene vi har (Mikkelsen, 2014, s. 204).

Medarbeidersamtaler kan fylle mange ulike funksjoner. Blant annet kan medarbeidersamtalen være et redskap til medvirkning skape trygghet og tillit i arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider. I tillegg kan medarbeidersamtalen medvirke til et mer åpent og ærlig samspill mellom leder og medarbeider, hvor det de kan snakke om de tema de trenger å ta opp, reflektere over hverandres perspektiver, og dele meninger og tanker. Det er ingen fasitsvar på hvilke formål eller hvilken utforming medarbeidersamtalen bør ha, hva som regnes som en god medarbeidersamtale eller hva den bør inneholde. Ved å gå gjennom noen av medarbeidersamtalsystemene for en rekke norske virksomheter er det noen temaer som går igjen (Mikkelsen, 2014, s. 205):

- Vurdering av resultater og kvalifikasjoner
- Gjennomgang av arbeidsoppgaver eller utforming av mål
- Behov for kompetanseutvikling og karriereønsker
- Tilbakemelding, støtte og veiledning
- Samarbeid og kommunikasjon

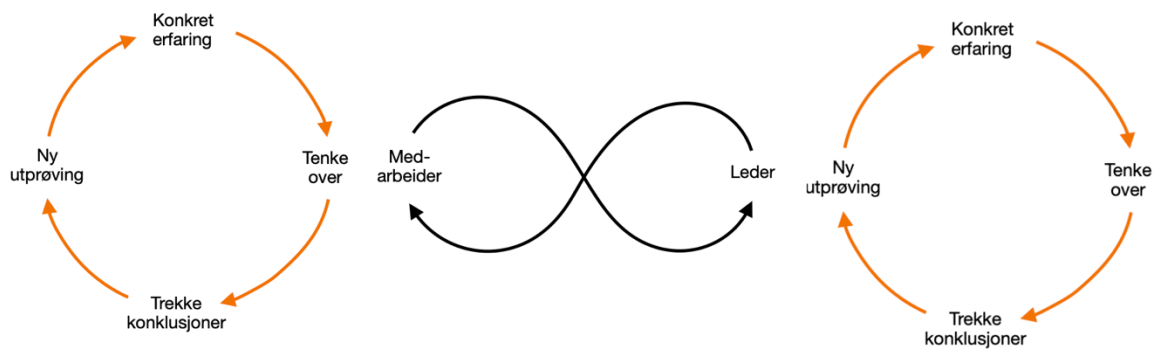
- Arbeidsmiljø og helse
- Forholdet mellom jobb og familie
- Lønn og belønning

Ved å ta utgangspunkt i punktene på denne listen vil medarbeidersamtalen ha to hovedfunksjoner. Informasjon og vurderinger av resultater og arbeidssituasjon, som kan grunnlag for administrative beslutninger som lønn, HMS-tiltak og karriere, og åpne en dialog om behov og ønsker for utvikling for medarbeidere og virksomhet. De strukturelle kjennetegnene av medarbeidersamtalen, de funksjonene den skal dekke, medvirkning og hvordan den gjennomføres, kan ha konsekvenser for medarbeidernes motivasjon og opplevelse av rettferdighet (Mikkelsen, 2014, s. 205).

2.4.1 Kolbs erfaringslæringsssyklus

Hvordan medarbeidersamtalene utformes og praktiseres, kan ha sammenheng med hvilket perspektiv man legger på medarbeidersamtalene. Det skilles mellom vurderingsperspektiv eller et utviklingsperspektiv. Hovedforskjellen på disse to er om vekten legges på teknikk eller prosess. I vurderingsprosessen har det største fokuset vært å finne frem til de beste teknikkene for å måle prestasjoner og gi tilbakemelding på dem for administrative formål, som for eksempel lønn. Dette perspektivet på medarbeidersamtaler har tradisjonelt vært en del av en kommando-kontroll-basert prestasjonsledelse hvor det også tradisjonelt tar opp idéer om hvordan man målrettet kan klare å bedre prestasjonene gjennom belønningssystemer (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 208).

Med et utviklingsperspektiv på medarbeidersamtaler fokuserer det på hvordan vurdering av resultater kan brukes til kompetanseutvikling og personlig utvikling for medarbeideren, og hvordan leder gjennom støtte og disponering av ressurser kan bidra til en slik utvikling (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 209). Dette læringsperspektivet er illustrert gjennom Kolbs erfaringslæringsssyklus:



Figur 4: Kolbs erfaringslæringscyklus. Illustrert selv, men hentet fra Mikkelsen, 2014, s. 209.

Denne figuren tar utgangspunkt i å illustrere dialogen mellom medarbeider og leder både i den løpende kontakten mellom dem gjennom året og i selve medarbeidersamtalen. Selv et formelt møte mellom medarbeider og leder tar begge parter med seg sine erfaringer. Ved å utveksle tanker og erfaringer, kan ulike perspektiver på forskjellige tema komme frem. Dette fører med seg mulighetene til å trekke konklusjoner på et bredere grunnlag. Dette er viktig for læring da hensikten med læringen er at den skal føre til atferdsendringer, som gjør at vi lettere og raskere ser og løser problemer, blir mer løsningsorienterte, eller bare kan systematisere de gode erfaringene, slik at disse kan opprettholdes og videreutvikles (Mikkelsen, 2014, s. 209).

En jevn dialog mellom medarbeider og leder kan hjelpe med flere faktorer i arbeidshverdagen, både for leder og organisasjonen sin del, men også det mellommenneskelige behovet, tillit og motivasjon som medarbeideren som regel trenger. En dialog er ment som en fri flyt av meninger mellom to eller flere personer i en gruppe, hvor hensikten er å oppnå mer innsikt sammen enn de gjør hver for seg. Leder kan ut ifra sin posisjon se muligheter og har ofte ressurser som medarbeider ikke har, mens medarbeideren, derimot, er tettere på utførelsen av arbeidet og kan tilføye kunnskap om dette som lederen ikke har (Mikkelsen, 2014, s. 209).

Teorien relevans til oppgaven

Denne teorien ble valgt for å forklare hvordan både uformelle og formelle møter mellom leder og medarbeider gjennom arbeidshverdagen kan være med å påvirke begge parters erfaringer og bruker disse erfaringene til å dele tanker og meninger om forskjellige tema. Teorien går ut på hvordan man jobber sammen, og oppnår mer innsikt sammen enn hver for seg, og kan trekkes opp mot alle bedriftene på hver sin måte.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for den metoden jeg har valgt for å best kunne besvare problemstillingen og de forskningsspørsmålene jeg har formulert.

3.2 Problemstilling og valg av metode

Det har tatt tid og mange forskjellige formuleringer før jeg kom frem til den endelige problemstillingen for oppgaven. Jeg ønsker å finne ut om medarbeidersamtalen faktisk er et godt verktøy å bruke ved arbeidsplassen for å fremme god kommunikasjon og bedre arbeidsforhold både for leder og medarbeider. Da jeg selv har opplevd forskjellige praksiser i mine forskjellige arbeidsplasser, fant jeg dette tema mer og mer interessant.

«Kan medarbeidersamtalen brukes som et nyttig verktøy i arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider? I så fall, hvordan?»

3.2.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ forskning er preget av betydelig følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i. Man er ofte tett på dem man «forsker på», og denne nærheten gjør kvalitativ forskning intens og spennende, men gir også spesielle utfordringer. Man må for eksempel være klar for å justere eget prosjekt, handlinger og kanskje til og med idéer idet man møter feltet for første gang. Dette er fordi man har med faktiske mennesker å gjøre, og ikke bare et tall, og man oppdager ofte at forholdene ikke er helt slik man hadde tenkt på forhånd (Tjora, 2021, s. 17).

3.2.1 Dybdeintervju

Det mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning er ulike former for intervjuing, særlig dybdeintervju. Målet med et dybdeintervju er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2021, s. 127). Målet for intervjuet er å skape en avslappet stemning og en romslig tidsramme, ofte på en time eller mer, slik at informanten kan være rolig og få tid å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen.

3.3 NSD søknad

Før intervjuene til forskningen kunne starte måtte jeg sende inn en søknad til NSD (Norsk senter for forskningsdata), som ble sendt inn 12.10.2022. Grunnen til dette er fordi alle forskningsprosjekter som behandler innsamlede data gjennom for eksempel lydopptak må godkjennes av NSD, før datainnsamlingen starter. Dette med tanke på personvernregler, og informantenes rettigheter ovenfor forskningsprosjektet blir overholdt. I søknaden til NSD ble det også utarbeidet et informasjonsskriv som skulle bli gitt til informantene før intervjuene starter, hvor informasjon om hva forskningsprosjektet dreier seg om, hvorfor de har blitt valgt til prosjektet og deres rettigheter i forhold til anonymisering, og hva som vil bli gjort med innsamlede data etter endt prosjekt. I tillegg får informantene også beskjed at de har all mulighet å trekke seg når som helst i prosjektet, uten konsekvenser for dem.

Søknaden ble godkjent 07.11.2022. Det var ingen innvendinger fra NSD om forandringer som måtte gjøres. Dermed kunne intervjuene starte kjapt etter godkjenning.

3.4 Forskningsdesign

I dette delkapittelet skal den overordnede planen for forskningen presenteres. Det er flere faktorer å ta hensyn til i et forskningsprosjekt, og dermed viktig å lage et «kart som viser veien til målet» (Sander, 2022). Etter problemstilling var formulert måtte resten av forskningsprosessen planlegges i forhold til tidsbruk, og hva som trengtes for å kvalitetssikre forskningen. Metoden ble valgt, og dermed måtte utvalg av informanter starte.

3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Valg av informanter avhenger av hva man ønsker å vite noe om. Jeg ønsket å intervju informanter som innehar spesiell erfaring eller kunnskap innenfor det forskningen skal dreie seg om, og gjorde dermed strategiske valg (Dalland, 2015, s. 163). I det strategiske utvalget av informanter inkluderte jeg både ledere og medarbeidere fra tre forskjellige arbeidsplasser som praktiserer ulikt med tanke på medarbeidersamtaler. Den ene arbeidsplassen praktiserer den tradisjonelle medarbeidersamtalen hvor medarbeidere får utdelt et skjema med spørsmål som skal gås gjennom under samtalen. Den andre har ikke medarbeidersamtaler i den tradisjonelle forstand, men har åpen kommunikasjon gjennom året, og jevnlig personalmøter. Den tredje arbeidsplassen praktiserer ikke medarbeidersamtaler, men har personalmøter i ny og ne. Jeg kjenner til noen i utvalget, og ble tipset av et bekjentskap om den første

arbeidsplassen som praktiserte medarbeidersamtaler. Bakgrunnen for valget var, at medarbeiderne har lang erfaring og kunnskap ved arbeidsplassene sine, og at de er mennesker som bruker mye tid på arbeid. Det som er viktig å merke seg ved valg av bekjente til forskningen er at det gir grunn til å tro at utvalget kan innvirke på de dataene en får. Da er det viktig å beskrive fremgangen så oppriktig som mulig, og samtidig bør man også reflektere i hvilken grad ens eget forhold til utvalget kan ha influert på svarene (Dalland, 2015, s. 117). Den måten jeg har valgt informanter kalles et strategisk utvalg. Det kan være positivt til oppgaven da jeg tror informantene har noe å fortelle om akkurat det jeg vil vite mer om. Det er viktig og å reflektere over hvilken grad mitt forhold til informantene kan influere på svarene jeg får (Dalland, 2015, s. 117). Informantene kan for eksempel svare slik de kanskje tror jeg ønsker at de skal svare, eller holde tilbake det de ønsker å si.

Nedenfor har jeg laget en tabell med oversikt over de forskjellige informantene. Med tanke på personvernopplysninger forekommer kun kjønn og stilling i tabellen, dette med godkjenning fra informantene.

3.3.2 Informantoversikt

Tabell 2: Bedrift 1

Informant	Kjønn	Stilling	
Informant 1	Mann	Leder	33 år
Informant 2	Kvinne	Medarbeider	28 år
Informant 3	Kvinne	Medarbeider	22 år

Ved den første bedriften praktiseres det ikke medarbeidersamtaler, og informantene som er tatt ut til å svare har jobbet i bedriften i fire år eller mer.

Tabell 3: Bedrift 2.

Informant	Kjønn	Stilling	Alder
Informant 1	Kvinne	Leder	25 år
Informant 3	Kvinne	Medarbeider	28 år
Informant 4	Kvinne	Medarbeider	25 år

Ved denne bedriften praktiseres det ikke medarbeidersamtaler i den tradisjonelle forstand, men personalmøter og løpende dialog er flittig tatt i bruk.

Tabell 4: Bedrift 3.

Informant	Kjønn	Stilling	Alder
Informant 1	Kvinne	Leder	22 år
Informant 2	Kvinne	Medarbeider	28 år
Informant 3	Kvinne	Medarbeider	22 år

Ved denne bedriften praktiseres det tradisjonelle medarbeidersamtaler og jevnlig personalmøter.

3.4 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Det første jeg måtte gjøre før jeg kunne gjennomføre intervjuer var å lage intervjuguide. Siden både ledere og medarbeidere skulle intervjues bestemte jeg at det beste vil være å lage to forskjellige intervjuguider. Ut ifra min problemstilling startet jeg intervjuene med åpne spørsmål. De overordnede tema for intervjuet ble: Kommunikasjon, ledelse og motivasjon, og medarbeidersamtalen, og det ble spurt nærmest de samme spørsmålene til alle informantene, men et par endringer ble gjort.

Gjennomføring av intervjuer startet forsiktig i desember 2022, men fikk litt mer fortlgang i seg gjennom januar 2023. Det dukket opp utfordringer da de fleste intervjuene måtte foregå over Facetime da informantene bor litt rundt om i Norge. Jeg synes selv det gjorde intervjuene mindre personlig og vanskelig å skape en god flyt i samtalen. En av lederne gav meg et meget godt intervju selv over Facetime, men var den vanskeligste å få tak i siden hun har en svært travel hverdag. Samtidig fikk jeg ha intervju ansikt til ansikt med fem av informantene, som hjalp på i stor grad med tanke på fylde i intervjuene, og vi gikk utenfor intervjuguiden flere ganger med historier og flere tilleggsspørsmål. Det var kun en av lederne som gav svært korte

svar, var veldig rett frem og gikk lite i dybde. Det førte til at intervjuet som for de andre informantene varte i 30-40 minutter, varte kun i 9 minutter, men på sin måte hjalp forskningen og drøftingen.

I utgangspunktet var planen å ha en leder og tre medarbeidere per bedrift, men i to av bedriftene fikk jeg aldri tak i de siste medarbeiderne, og etter flere mislykkede forsøk i å avtale tidspunkt over Facetime, bestemte jeg meg for å bare ha to medarbeidere per bedrift. Det fungerte helt fint, og de to medarbeiderne jeg har per bedrift har et lite gap i alder og arbeidserfaring innenfor bedriften, som gir meg flere muligheter gjennom drøftingen.

3.5 Transkribering

Ved bruk av dybdeintervju er det anbefalt bruk av lydopptak og fullstendig transkribering av materialet i ettertid (Tjora, 2021, s. 185). Siden gjennomføringen av intervjuprosessen ble en litt lengre prosess enn planlagt, ble transkriberingen gjennomført mellom slagene. Under intervjuene ble det gjort lydopptak, både når jeg satt ansikt til ansikt med informant, og over facetime. Det ble gjort ekstra kvalitetssjekk av lydopptak før intervjuene over facetime, slik at jeg var sikker på at alt hørtes klart og tydelig. Etter hvert som intervjuene ble gjort startet transkriberingen. Transkribering er en lang og tidkrevende prosess, men gav meg et svært gjennomgående og godt innblikk av mitt innsamlede datamateriale.

Ofta må man vurdere om det er aktuelt å bruke dialekter eller normalisere transkripsjoner. Som en hovedregel kan vi transkribere på bokmål eller nynorsk, men være observant på spesielle dialektord som kan ha en særegen betydning, og som derfor kan vurderes tatt med (Tjora, 2021, s186). I mitt forskningsprosjekt endte jeg opp med å transkribere på bokmål, men beholdt et par begreper som ble brukt da de gav mer mening i forhold til kontekst.

Planen var originalt å utføre intervjuene innenfor en bedrift først, forså å transkribere, men planene måtte endres grunnet problematikk med intervjuene som skulle utføres over facetime da tidspunkter måtte forflyttes flere ganger. Dermed ble intervjuene utført litt utenfor rekkefølgen jeg hadde planlagt, og transkriberingen skjedde enten samme dag, eller dagen etter. Selv etter litt kaos, ble arbeidet gjort og jeg er svært fornøyd med alt prosessen har lært meg.

3.6 Reliabilitet

Et grunnleggende krav til data er at de må være relevante for problemstillingen. Det gjelder både når du søker data i litteraturen og når mennesker er informasjonskilden. I tillegg til å være relevante må også kildene være reliable, og må være samlet inn på en måte at de er pålitelige (Dalland, 2015, s. 120). Det kan være flere faktorer som spiller inn i reliabilitet i et kvalitativt forskningsprosjekt. I et kvalitativt intervju kan det skje endringer mens intervjuet blir holdt. Spørsmål kan også tolkes forskjellig fra person til person, og det kan forekomme misforståelser. Dersom informanten misforstår spørsmålet, intervjueren noterer svaret unøyaktig, og meningsinnholdet endres ved transkribering, fører det til redusert pålitelighet (Dalland, 2015, s. 120).

En annen faktor som er viktig å trekke inn er om informantene snakker sant. Sier de sannheten, eller sier de det de tror jeg ønsker å høre. Kan jeg som intervjuer påvirke måten de svarer på. Siden jeg kjenner til to av de tre bedriftene fra før er det viktig å tenke over hvordan jeg formulerer spørsmålene i intervjuguiden, slik at ikke jeg påvirker svarene for å passe mine perspektiver. Påvirker jeg spørsmålene vil forskningen miste sin reliabilitet

3.7 Validitet

Målet for den kvalitative forskeren er å forsikre leseren om at bilde som blir gitt ikke er feilaktig eller er en forvrenging av de faktiske forhold, og å unngå misforståelser (Nilssen, 2012, s. 141). Det er snakk om dette forskningsprosjektets troverdighet, og det er min jobb som forsker og beviser for leseren at funnene er troverdige og konsistent med datamaterialet som er blitt samlet inn. Det er ingen av intervjuene som kan bli gjennomført akkurat på samme måte en gang til, dette refererer Lincoln og Guba (1985) til som avhengighet. Da funnene er avhengige av den konteksten der forskningen fant sted (Nilssen, 2012, s. 141). Dette fikk jeg lært som forsker. Selv om alle seks medarbeiderne fikk samme intervju, var svarene jeg fikk forskjellig, noen utdypet veldig og tilføyde mer informasjon, og det ble et par misforståelser av spørsmålene. Noen spørsmål måtte også stilles på nytt, da informantene ikke enten glemte hva spørsmålet var midt i svaret, eller om de ikke forsto spørsmålet i første omgang.

Å ta funnene tilbake til kilden øker troverdigheten av studien. Det handler om å ta data, analyse og tolkninger tilbake til deltakerne så de kan avgjøre nøyaktigheten og troverdigheten i beretningen. Informantene kan lese oppsummeringer av intervjuer, transkripsjoner og

observasjonsnotater, og uttale seg om eventuelle faktafeil eller utfordre tolkninger de ikke er enig i (Nilssen, 2012, s. 142-143). Under og etter intervjuene gikk jeg gjennom spørsmålene og forsikret meg om at informantene forsto spørsmålene, og gikk gjennom svarene med dem slik at begge parter var klar over hva som ble sagt. De fleste informantene brydde seg ikke om å se over, selv om de ble spurt om de ønsket å se over transkripsjon, eller om det var noe de lurte på.

Ytre validitet referer til om resultatene fra forskningen er begrenset eller om den er overførbar til andre felt. Kan den regnes for å gjelde en større mengde data enn den forskningen undersøkte (Dahlum, 2021). Vil funnene fra detaljhandel kunne overføres til medarbeidersamtaler holdt på et sykehus eller andre type bedrifter/organisasjoner?

Validiteten i min er at jeg har fått intervjuet flere tre informanter fra tre forskjellige bedrifter, med tre forskjellige praksiser av medarbeidersamtaler og kommunikasjon, fra samme bransje. Det som kan svekke validiteten er et lite antall informanter, valg av informanter, og om forskningen faktisk er overførbar.

3.8 Etiske betraktninger

Kvalitative forskere er avhengige av at andre viser godvilje til å slippe dem inn i livet sitt, gir dem av sin tid og gir dem tilgang til tankene sine gjennom intervjuer. Forskere er gjester i det private rom, oppførselen skal derfor være god og de etiske kodene strenge. I all kvalitativ forskning er det etiske hensyn, dilemmaer og betraktninger gjennom hele prosessen du må forholde deg til (Nilssen, 2012, s. 144). Gjennom søknaden til NSD ble jeg kjent med flere punkter som måtte bli dekt for å få lov å gjennomføre forskningsprosjektet. Informert samtykke var en av dem og skal sikre at deltakerne deltar frivillig og er så godt informert om aktivitetene de vil være involvert i og med mulige belastninger (Nilssen, 2012, s. 145). Da jeg tok kontakt med de forskjellige informantene, spurte jeg dem først om de ville være en del av masteroppgaven min og informerte om hva det ville innebære. Et par av informantene var bekymret for anonymitet, og jeg forsikret dem om at alt ville være anonymt og kodet slik at det ikke ville være mulig å finne ut hvem de var. I tillegg fikk de et informasjonsskriv hvor det sto alt de trengte å vite om forskningsprosjektet og deres rettigheter ved deltakelse.

En av de informantene som ble spurt i starten av forskningsprosjektet var svært vanskelig å få avtalt et tidspunkt, og endret tidspunktet hver gang intervjuet skulle skje. Det gjorde prosessen litt mer vanskelig, men etter hvert valgte jeg å ta bort det intervjuet da jeg allerede

hadde en leder og to medarbeidere fra den bedriften. Jeg kom til å tenke på at informanten kanskje ikke turte å innrømme at hun ikke ønsket å være en del av forskningsprosjektet likevel, og følte h*n ikke kunne si nei. Det kan være vanskelig å si nei, og man ønsker ikke å tvinge eller overtale noen til å delta (Nilssen, 2012, s. 147).

4.0 Presentasjon av funn og analyse

I dette kapitlet presenteres og analyseres funnene fra forskningen som er gjort. Funnene fra de forskjellige intervjuene blir presentert i hvert sine underkapittel, og opp mot forskningsspørsmålene som er utarbeidet ut ifra problemstillingen i oppgaven. Sitater fra leder er merket med (L, alder), og sitater fra medarbeider er markert med (MA, alder). Hvis ikke bedriften står tydelig i overskriften eller i analyseteksten vil også bedrift 1, 2 eller 3 bli tilføyd sitatene, eksempel (MA, 28, B1). Bedriftene er også kortet ned til enten B1, B2 eller B3. Dette gjelder også videre i drøftingen.

Problemstillingen er som nevnt: **Kan medarbeidersamtalen brukes som et nyttig verktøy i arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider? I så fall, hvordan?** Ut ifra dette ble forskningsspørsmålene som følger:

Forskningsspørsmål 1: Hva oppleves som en meningsfylt medarbeidersamtale både for leder og medarbeider?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke forhold mellom leder og medarbeider kan medarbeidersamtalen være med å påvirke?

Forskningsspørsmål 3: Kan forskjellige oppfatninger av ledelse påvirke arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider? Hvordan?

Forskningsspørsmål 1	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hva er en medarbeidersamtale? ○ Hva er en meningsfylt medarbeidersamtale? ○ Har leder og medarbeidere erfaring med medarbeidersamtaler?
Forskningsspørsmål 2	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kan medarbeidersamtalen påvirke kommunikasjonen på jobb generelt? ○ Kan medarbeidersamtalen påvirke motivasjonen? ○ Finnes det andre forhold på arbeidsplassen som kan påvirkes av medarbeidersamtalen?
Forskningsspørsmål 3	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hva er en god leder? ○ Kan medarbeidersamtalen påvirke lederrollen?

Tabell 5: Oversikt over forskningsspørsmål og kategoriske spørsmål

Tabellen viser 2-3 kategoriske spørsmål som jeg har valgt å formulere slik at det viktigste kommer frem under hvert forskningsspørsmål. Disse spørsmålene er også stilt i intervjuguidene.

Funnene som blir presentert er hentet inn av et relativt stort utvalg, da det er tre forskjellige bedrifter med i forskningsprosessen, med forskjellige syn og praksis ovenfor kommunikasjon og medarbeidersamtalen.

4.1 De 3 bedriftene

Før funnene blir presentert vil de tre bedriftene som har tatt del i forskningsprosjektet bli kort presentert. Dette vil kunne bidra til en mer oversiktlig presentasjon av de forskjellige informantene og deres sitater.

Jeg har valgt å presentere hver bedrift kort i hver sine underkapitler, for å gi en oversiktlig presentasjon av hvem som praktiserer hva. Slik blir det lettere å koble informantenes svar opp mot hvilken bedrift de er i, og hvordan deres arbeidshverdag fungerer. Etter bedriftene er kort beskrevet vil hvert forskningsspørsmål presenteres. Innenfor disse forskningsspørsmålene er det tematiske kategorier som setter fokus på de meste sentrale spørsmålene i intervjuguidene og er relevant for å belyse funnene i forskningen.

4.1.1 Bedrift 1

Den første bedriften som skal presenteres er bedrift 1. I informantoversiktet i kapittelet over kommer det frem at det er intervjuet en leder og to medarbeidere. Denne bedriften ble valgt som en del av forskningen da jeg fikk informasjon at denne bedriften ikke praktiserer medarbeidersamtaler. Dermed ønsket jeg mulighet å intervju noen medarbeidere og en leder for et bedre innblikk i hvordan det påvirker begge parter arbeidshverdag. Bedriften ligger innenfor detaljhandel og fokuserer salgsområdet sitt på sport og en aktiv hverdag. Her jobber det syv ansatte til sammen og en leder, hvor to av medarbeiderne som har jobbet lengst har blitt intervjuet. Leder har selv jobbet i bedriften i over ti år, og vært leder i åtte av disse årene.

4.1.2 Bedrift 2

Den andre bedriften som er med i forskningen presenteres som «bedrift 2», hvor det er intervjuet fire informanter, en leder og to medarbeidere. Denne bedriften er tatt med i forskningen da de ikke kjører medarbeidersamtaler i den tradisjonelle forstand, men har fokus på god kommunikasjon og løpende dialog mellom leder og medarbeider. Bedriften praktiserer altså ikke formelle medarbeidersamtaler som følger et på forhånd utarbeidet skjema med spørsmål (evt. Utarbeidet av overordnede ledere/HR-avdeling). Denne bedriften er også innenfor detaljhandel, men fokuserer sitt salgsområde innenfor hjem, kjøkken og interiør. Det er en stor bedrift med mange butikker. Det som kan være litt spennende er at denne butikken hvor intervjuene er gjort, er den eneste av butikkene som eies av en annen stor bedrift. Dermed er lønn og ledelse sørget for av den eiende bedriften, samtidig som butikken må følge ledelsen og prosedyrene til den bedriften som eier butikkjeden. Det betyr at medarbeiderne og leder i butikken får beskjeder fra flere hold og må forholde seg til forskjellige regler, rutiner og salgsmetoder.

4.1.3 Bedrift 3

Den tredje og siste bedriften som er med i forskningen er «bedrift 3», og er bedriften som praktiserer den «tradisjonelle» medarbeidersamtalen og jevnlig personalmøter. Denne bedriften ble valgt som en del av forskningsprosjektet da jeg fikk informasjon av en bekjent som har arbeidet i bedriften tidligere om hvordan bedriften praktiserer medarbeidersamtaler. Dermed tok jeg kontakt med en av butikkene, og spurte om leder og to av de ansatte kunne tenke seg til å intervjues. Denne bedriften er, som de to andre, innenfor detaljhandel og har sitt salgsfokus på klær. Alle bedriftene er store bedrifter med mange butikker spredt rundt

hele Norge. Leder i denne butikken har som sagt jobbet i to andre butikker som deltid i forskjellige byer, og kan fortelle hvordan alle tre butikkene har forskjellig oppfølging av rutiner til medarbeidersamtalen.

4.2 Forskningsspørsmål 1

Hva oppleves som en meningsfylt medarbeidersamtale både for leder og medarbeider?

I tabellen i starten av kapittel 4 er de tre forskningsspørsmålene fordelt ned til 2-3 tematiske spørsmål. De er som følger: Hva er en medarbeidersamtale? Dette spørsmålet er relevant for å vite både leder og medarbeider sin forståelse over hva de mener en medarbeidersamtale er. Neste spørsmål er: Hva er en meningsfylt medarbeidersamtale? Relevansen her er at vi alle er forskjellige og dermed har forskjellige behov. Dette kan være med å påvirke vår individuelle forståelse av hva en meningsfylt medarbeidersamtale er². Det siste spørsmålet er: Har medarbeider og leder erfaring med medarbeidersamtaler? Begge parter ble spurt om dette i alle de forskjellige bedriftene, og svarene er svært interessant både i forhold til den bedriften de jobber i nå og tidligere erfaringer fra andre arbeidsplasser.

4.2.1 Hovedtrekk ved funn bedrift 1

Hva oppleves som en meningsfylt medarbeidersamtale både for leder og medarbeider?	Hva er en medarbeidersamtale?	Hva er en meningsfylt medarbeidersamtale?	Har leder og medarbeider erfaring med medarbeidersamtaler?
Leder bedrift 1	<ul style="list-style-type: none"> o Først og fremst personlig, ikke så mye om bedriften å gjøre. Medarbeiderfokusert. 	<ul style="list-style-type: none"> o At medarbeider kommer ut av samtalen med en følelse av trygghet og tillit. 	<ul style="list-style-type: none"> o Det gjennomføres ikke medarbeidersamtaler ved arbeidsplassen.
Medarbeidere bedrift 1	<ul style="list-style-type: none"> o Samtale mellom leder og medarbeider hvor man kan ta opp mål, jobbprestasjon, og personlige ting som kan påvirke deg på jobb. 	<ul style="list-style-type: none"> o Ta opp personalsaker, ønsker, snakke om den daglige driften, arbeidsforhold, arbeidsoppgaver og kunne drøfte meninger og tanker. 	<ul style="list-style-type: none"> o Jeg har ikke hatt medarbeidersamtale før, og jeg har jobbet her i snart 10 år. o Nei! Aldri opplevd, og jeg har jobba her over 4 år.

I denne tabellen er svarene fra leder og medarbeidere fra bedrift 1 samlet i enkle stikkord. Dette er for å vise hovedtrekkene i hvordan leder og medarbeidere forstår medarbeidersamtalen og hva de alle mener er en meningsfylt medarbeidersamtale for dem.

Både leder og medarbeider er enige om hva en medarbeidersamtale er. Det er en samtale mellom leder og medarbeider, som skal først og fremst være medarbeiderfokusert. Under intervjuet er det mange korte og konsise svar fra leder, og i spørsmålene om det gjennomføres

medarbeidersamtaler og personalmøter ved arbeidsplassen svares det «nei» angående samtale, og at det blir holdt rundt tre personalmøter i året. Selv om bedriften ikke praktiserer medarbeidersamtaler, svarer leder på hvordan han definerer en slik samtale:

«Jeg tenker det er en samtale først og fremst på det personlige plan og ikke det som har med bedriften å gjøre.» - L, 33

Leder poengterte også hvordan en meningsfylt medarbeidersamtale for han, om han skulle ha hatt en med medarbeiderne sine, ville vært:

«Å sørge for at personen man har samtalen med kommer ut av møtet med en trygghet og tillit. Tryggere på seg selv som person og at man har en bedrift som er tilgjengelig hvis det skulle være noe».

Han selv har ingen erfaring med medarbeidersamtaler, verken gjennomført med sine ansatte, eller hatt en selv før han ble leder.

Medarbeiderne på sin side uttrykte gjennom intervjuene at de gjerne ønsket at det skulle gjennomføres medarbeidersamtaler, og gav gode beskrivelser av hva som ville vært en meningsfylt samtale for dem.

«Jeg ønsker å kunne ta opp mulighet til mer ansvar på jobb, og føler jeg sitter litt fast siden jeg har nådd det høyeste lønnstrinnet og ikke får tilbud om noe mer opplæring. Jeg vet andre har fått det fra sine ledere, men har aldri mulighet å snakke ordentlig om det til min leder. Det trengs også mulighet å ta opp tema rundt arbeidsforholdet, personlige ting som kan påvirke arbeidshverdagen, arbeidsmiljø og gjerne få tilbakemeldinger på jobben jeg gjør.» - MA, 28

«En meningsfylt medarbeidersamtale for meg er å kunne ta opp ting som angår personalsaker og ønsker og diverse rundt det, men jeg ønsker også ta opp tema som den daglige driften, arbeidsforhold, arbeidsoppgaver og kunne ha mulighet å drøfte å dele mine tanker og meninger rundt det.» - MA, 22

Begge medarbeiderne deler ganske like definisjoner på hva de vil ha ut av sine medarbeidersamtaler hvis de kunne praktisert det på arbeidsplassen. De nevnte begge at de

ikke har tatt del i en medarbeidersamtale før på denne jobben, hvor den ene medarbeideren (MA,28) har jobbet i nesten ti år og den andre (MA, 22) har jobbet i litt over fire år.

«jobben jeg hadde tidligere gjennomførte medarbeidersamtaler to ganger i året og jeg hadde virkelig et ønske om medarbeidersamtaler her på denne jobben i begynnelsen, men etter et par år her så har jeg innsett at det ikke er vits for lederne er ikke kompetente nok til å gjennomføre en samtale man har nytte av.» - MA, 22

4.2.2 Hovedtrekk ved funn bedrift 2

Hva oppleves som en meningsfylt medarbeidersamtale både for leder og medarbeider?	Hva er en medarbeidersamtale?	Hva er en meningsfylt medarbeidersamtale?	Har leder og medarbeider erfaring med medarbeidersamtaler?
Leder bedrift 2	<ul style="list-style-type: none"> ○ Medarbeiderfokuseret. Vil høre hvordan de har det og om det er eventuelle måter jeg kan legge opp arbeidsdagen og oppgaver. ○ Muligheten til å ta opp forskjellige tema fra begge sider, og kan bygge relasjon og tillit. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ En positiv opplevelse for medarbeiderne. En mulighet for dem å prate med meg om det de ønsker. ○ Også en mulighet for meg å lære dem å kjenne bedre. De får mulighet til å få «lufta» seg litt. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jeg har aldri holdt en typisk medarbeidersamtale før med mine medarbeidere, men prater mye med dem hver dag. ○ Har ikke hatt en medarbeidersamtale selv før jeg ble leder.
Medarbeidere bedrift 2	<ul style="list-style-type: none"> ○ En samtale hvor man kan ta opp forskjellige tema man har på hjertet, hvordan det er på jobb, oppgaver og arbeidsmiljø osv. ○ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kunne prate om arbeidsmiljø og prestasjoner og eventuell utvikling av kompetanse, så vel som muligheten til å ta opp forskjellige personlige tema som psykisk helse og ting som kan påvirke meg på jobb. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jeg har aldri hatt en medarbeidersamtale før, men jeg har hatt mange fine samtaler med min leder, så har ikke hatt behovet.

Tabellen viser også her, som tabellen i avsnittet over, svarene til leder og medarbeidere i korte hovedtrekk. Dette er bedriften som ikke praktiserer medarbeidersamtaler, men som gjennomfører aktiv dialog gjennom hele året og hvor leder tar seg tid å sette seg ned med sine ansatte om det er noe de har på hjerte. Etter intervju med leder ble det informert om at jevnlig medarbeidersamtaler skulle innføres i bedriften som eier denne ene franchise-butikken, ikke i bedriften som eier selv butikkjeden.

«Vi skal få et nytt system slik at vi blir tvunget til å gjennomføre medarbeidersamtaler. Jeg vet ingenting om selve samtaleskjemaet enda, med det har sikkert ganske standard, kjedelige og åpne spørsmål som må spørres. Jeg kan bruke det mine ansatte svarer digitalt til bedriften i

mine egne medarbeidersamtaler med dem, som et utgangspunkt, og vurdere hvordan jeg skal sette opp samtalen med hver enkelt.» - L, 25

Under intervjuet med lederen i bedriften forteller hun hvordan hun ønsker et godt forhold med sine ansatte, og setter et «kollega/venninne/bjørnemamma»- forhold høyt i arbeidshverdagen. «Vi snakker mye sammen, og det gjør det enklere for meg når jeg setter opp oppgaver for dagen, hva vi skal jobbe mot, og om den ansatte klarer å stå alene i butikken eller om jeg må være til støtte sammen med vedkommende. Vi finner som regel en fin balanse slik at jeg også får gjort bestillinger, svare på e-poster og gjort papirarbeidet.»

Videre i intervjuene med medarbeiderne gir de uttrykk til at de er fornøyde med kommunikasjonen på jobb, men sier de ikke hadde hatt noe imot å ha en medarbeidersamtale hvor de kan sitte 1-til-1 med leder.

«Jeg har ikke hatt en vanlig medarbeidersamtale, men jeg har hatt mange samtaler med lederen min, enten i butikken eller bakpå lageret om forskjellige tema, spesielt hvis det er noe jeg sliter med. Det er svært lett å prate med henne om psyken min, og fortelle henne når jeg møter veggen. Har litt lyst å kunne hatt en lenger samtale hvor vi kan prate om slike ting, men også om tema relevant for butikken, som salg, konkurranser, kurs og sånt. Samtalene på jobb blir generelt korte siden vi må ta vare på kundene først og fremst.» - MA, 28

«Jeg har tatt del i medarbeidersamtale før i min tidligere jobb, og ønsker gjerne å ha en samtale en gang iblant hvert fall. Selv om vi kan ta opp alt med leder når som helst er det fint å kunne sette seg ned å ta seg god tid til en ordentlig samtale.» - MA, 25

Begge informantene fra bedriften kom med ganske like svar i sine definisjoner av en medarbeidersamtale. Det er en samtale hvor de kan ta opp tema de ønsker med sin leder, og samtidig ønsker tilbakemeldinger på jobben de gjør. Leder sier seg enig og mener samtalen burde være medarbeiderfokuseret, med åpenrom til å snakke fritt, selv om leder nevner at hun ikke har erfaring med medarbeidersamtaler enda.

I spørsmålet om hvordan de ville definere en meningsfylt medarbeidersamtale for dem, fikk jeg til svar:

«Jeg vet at mine samtaler med mine ansatte skal være fokuser på det positive, og vi at de skal få en positiv opplevelse av medarbeidersamtalen. Jeg vil først og fremst at samtalen skal være en ressurs for medarbeiderne, ikke meg selv, men om det er en ressurs for begge parter er det en bonus! Det skal være et åpen space for medarbeiderne å snakke fritt om seg selv om de trenger det, og jobbrelaterte spørsmål.» - L, 25

«En meningsfylt samtale ville for meg vært å kunne prate om arbeidsmiljø, og arbeidsprestasjoner. Jeg har alltid lyst på ekstra ansvar, så å snakke om muligheter til mer ansvar og lære nye ting på jobb er viktig for meg. Jeg vil også ha muligheten å ta opp personlige ting som psykisk helse, da det har stor innvirkning på meg i hverdagen. Jeg er så trygg på min leder at jeg alltid kan snakke med henne om slike tema.» - MA, 28

«Jeg vil gjerne ha mulighet å ta opp om det er noe jeg kan bli bedre på, og om det er noe jeg kan gjøre for å bidra til at butikken gjør det bra. Og ikke minst et åpenrom til at jeg kan ta opp eventuelle ting som blir gjort i butikken, og om jeg er uenig i noe. I min tidligere jobb turte jeg aldri å si min mening fordi sjefen var så fæl mot meg. På denne jobben er jeg mye tryggere.» - MA, 25

4.2.3 Hovedtrekk ved funn bedrift 3

Hva oppleves som en meningsfylt medarbeidersamtale både for leder og medarbeider?	Hva er en medarbeidersamtale?	Hva er en meningsfylt medarbeidersamtale?	Har leder og medarbeider erfaring med medarbeidersamtaler?
Leder bedrift 3	<ul style="list-style-type: none"> En samtale hvor man kan ta opp litt forskjellig. Prate litt om tall og mål. Vi får et papir fra høyere opp i bedriften og spørsmål vi skal stille. 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsmiljø, hvordan man har det. Også at samtalen kan gi mulighet til å tenke fremover i forhold til fremtidsplaner osv. Og om de ansatte trenger noe fra meg, og hva jeg kan gjøre for å være en god leder for dem som enkeltpersoner. 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg har mye erfaring fra medarbeidersamtale i bedriften før jeg ble leder, og prøvde å bruke den erfaringen til å påvirke samtalene når jeg selv ble leder.
Medarbeidere bedrift 3	<ul style="list-style-type: none"> En samtale mellom ansatt og nærmeste leder for å høre om hvordan det er på jobb og livet generelt. En samtale hvor man kan ta opp forskjellige tema som arbeidsprestasjon, få tilbakemelding, ta opp det man har på hjerte. 	<ul style="list-style-type: none"> Snakke om hvordan det er på jobb, men ikke bare om det går bra, men mulighet for utvikling innad i bedriften. Ta opp generelle tema om arbeidsmiljø og sånt, men litt mer fokus på hva og hvordan man kan oppnå mer i jobben. 	<ul style="list-style-type: none"> En samtale hvor man kan ta opp litt forskjellig. Prate litt om tall og mål. Vi får et papir fra høyere opp i bedriften og spørsmål vi skal stil

I likhet med de to andre tabellene vises hovedtrekkene fra hva leders og medarbeidernes forståelse av medarbeidersamtalen og hva en meningsfylt medarbeidersamtale bør inneholde for dem. Dette er en bedrift hvor leder i hver butikk får tilsendt et skjema med spesifikke spørsmål som skal bli spurt om under medarbeidersamtalene. Skjemaet skal utfylles og sendes tilbake til ledelsen. Den ene informanten jeg intervjuet fra denne bedriften har vært leder i en av butikkene i ca. ett år og fire måneder, og har selv vært medarbeider i to forskjellige butikker før, og kunne dermed informerer om at praksisen kan være forskjellig fra butikk til butikk. Da hun gikk fra medarbeider til leder gikk hun etter «boka», og fulgte de retningslinjene som ble satt. Hun merket selv at hun ikke fikk like mye ut av medarbeidersamtalene med sine medarbeidere som hun selv fikk i sine samtaler før hun ble leder. Dermed hørte hun med sin tidligere leder om det var greit å gjøre litt om på spørsmålene gitt i skjemaet fra ledelsen, slik at det passet hennes medarbeidere bedre.

«Jeg mener medarbeidersamtalen skal være et åpenrom hvor begge parter kan sette seg ned å snakke om de tingene man ikke ønsker å ta opp foran alle andre når man enten står i butikken eller er samlet på et personalmøte. De første samtalene jeg hadde ble litt stive og upersonlig, og jeg ville de skulle få muligheten til å prate om litt andre ting enn «hva er dine beste kvaliteter på jobb».» - L, 22

Medarbeiderne hadde litt forskjellig forståelse av hva de mente en medarbeidersamtale var og hvilke følelser de knyttet opp mot en slik samtale.

«Jeg ble litt redd første gang jeg fikk vite at vi skulle ha medarbeidersamtaler, haha! Jeg var redd det bare skulle være negative tilbakemeldinger siden jeg ikke fikk vite på forhånd hva det skulle dreie seg om.» - MA, 22

«Jeg tenker medarbeidersamtale er en samtale for ansatt og nærmeste leder for å høre hvordan ting er på jobb og livet generelt. Man hører om den ansatte har det bra.» - MA, 28

Alle tre informantene nevnte arbeidsmiljø i sine definisjoner av en meningsfylt medarbeidersamtale. For leder var det viktig å vite at hennes ansatte hadde det bra på jobb, og at medarbeiderne fungerer bra sammen:

«Arbeidsmiljø er viktig, men jeg ønsker også å vite hva de ansatte trenger fra meg. Hva kan jeg gjøre for at jeg skal være en god leder for dem som enkeltpersoner. Det er veldig greit å få ut av medarbeidersamtalen, selv det ikke går an å gjøre alle til dags.»

Begge medarbeiderne nevnte også arbeidsmiljø som en faktor som var viktig i en meningsfylt medarbeidersamtale, men de nevnte det ikke i samme rekkefølge. For den yngste medarbeideren var arbeidsmiljø det første som ble nevnt, for så å nevne den daglige driften i butikken. Muligheten til å drøfte meninger og tanker om blant annet butikkens mål, tall og konkurranser.

For den eldste medarbeideren var prioriteringene litt annerledes. Det første som ble nevnt var karrieremuligheter og hvordan hun kunne utvikle seg i bedriften. Arbeidsmiljøet ble tatt opp som en viktig faktor også, men sto ikke øverst på lista.

«Arbeidsmiljø og spørsmål om hvordan man har det er jo viktig det og, men en meningsfylt samtale for meg er å høre om muligheter for utvikling, hvordan kan jeg komme meg opp og frem». – MA, 28

Vi mennesker har våre behov og har forskjellige prioritering på disse behovene. Dette kan komme av forskjellige faktorer som alder, livssituasjon, hvordan vi er oppdratt, etc. Dermed vil en meningsfylt medarbeidersamtale defineres forskjellige fra person til person.

4.3 Forsknings spørsmål 2

Hvilke forhold mellom leder og medarbeider kan medarbeidersamtalen være med å påvirke?

4.3.1 Hovedtrekk ved funn bedrift 1

Hvilke forhold mellom leder og medarbeider kan medarbeidersamtalen være med å påvirke?	Kan medarbeidersamtalen påvirke kommunikasjonen?	Kan medarbeidersamtalen påvirke motivasjonen?	Finnes det andre forhold på arbeidsplassen som kan påvirkes av medarbeidersamtalen?
Leder bedrift 1	<ul style="list-style-type: none">○ Usikkert. Det er støtt og stadig dårlig kommunikasjon på arbeidsplassen, men kanskje det hadde hjulpet.	<ul style="list-style-type: none">○ Ja, tror det ville ha en positiv virkning på motivasjonen.	<ul style="list-style-type: none">○ Kanskje konflikter, at man får tatt tak i ting som «ulmer» litt mellom ledelse og ansatte, eller mellom kun de ansatte før det når en viss grense.○ Kan vel bygge kompetanse til en viss grad.
Medarbeidere bedrift 1	<ul style="list-style-type: none">○ Ja. Kommer litt an på kommunikasjonen fra før. Om den var dårlig fra før kan en samtale hjelpe å finne/løse problemet .○ Har du ikke en leder å kommunisere med så går det utover det meste på jobb, og sliter man med det kan jo kanskje en medarbeidersamtale forsøke å hjelpe.	<ul style="list-style-type: none">○ Ja, uten tvil. Kommunikasjon generelt øker motivasjonen, men med en mer individuell samtale hvor man kan snakke om sine ønsker, mål og hverdagslige ting ville økt min motivasjon.○ Ja, kanskje. Har prøvd å prate om forskjellige tema med leder for å øke motivasjonen på jobb, men alt går inn et øre og ut et annet når vi står i butikken. Kanskje en egen medarbeidersamtale hadde fungert.	<ul style="list-style-type: none">○ Arbeidsmiljø i sin helhet. Er så mye kringling og dårlig kommunikasjon her, og når man prøver å ta det opp er det akkurat som sjefen jobber en helt annen plass enn oss. Tillit og tilhørighet.○ Arbeidsmiljø, hvert fall. Bedre forhold til hele ledelsen kanskje, føler ingen liker dem særlig. Mye baksnakking på jobb.

Det er gjort samme oversikt over hovedtrekk fra intervjuene for forsknings spørsmål 2. Bedrift 1 er som nevnt bedriften som ikke praktiserer medarbeidersamtaler, og hvor svarene fra leder og medarbeidere kan vise til et skille mellom dem. Leder prøver å svare på spørsmålene, selv uten erfaring fra medarbeidersamtaler, men holder seg svært kort i svarene. Medarbeiderne gir derimot ganske fyldige svar, både med egne tidligere erfaringer og hvordan de ser for seg at medarbeidersamtalen kunne bidra i deres arbeidshverdag.

Kommunikasjon

Kommunikasjon er satt opp som en egen kategori i intervjuguiden, både til leder og medarbeiderne. Spørsmålene går ut på hva de selv definerer som god kommunikasjon på arbeidsplassen, om de synes det er god kommunikasjon på arbeidsplassen sin, hvilke

kommunikasjonskanaler som brukes og om de føler kommunikasjon henger sammen med arbeidsmiljø.

Først kan vi se på hvordan de tre informantene definerer god kommunikasjon:

«God kommunikasjon er å være tydelig, og kunne snakke med medarbeidere og medmennesker på en ordentlig måte og respekt. Man må også kunne sette krav om hvordan man vil ha det, men burde kunne formulere dette på en ordentlig måte ovenfor andre.» - L, 33

«Jeg vil si god kommunikasjon er når man føler seg trygg på at man kan snakke åpent, og at begge parter under en samtale kan ytre sine meninger uten å bli defensive, men klarer å reflektere over det som blir sagt. Snakke ordentlig til hverandre med respekt og tillit. Det gjør så mye for flyten i arbeidsdagen.» - MA, 28

«Jeg synes det er viktig med positive tilbakemeldinger slik at du vet du gjør noe rett. Det er også viktig med konstruktiv kritikk, men da må det bli sagt på en ordentlig måte. Også tenker jeg at man burde ha en generelt fin måte å prate med hverandre på slik at man føler seg mer trygg på å ta opp mer personlige tema, eller om det er ting man vil endre på, eller problemer på arbeidsplassen.» - MA, 22

Her kommer det frem at respekt er viktig for dem alle tre, det å kunne snakke ordentlig til hverandre. Dette vil kunne si både formulering og toneleie i samtalene. Videre er trygghet og tillit viktig for medarbeiderne, hvert fall i forhold til å kunne ta opp forskjellige tema med dere leder. Informantene ser ut til å ha ganske like definisjoner på hvordan en god kommunikasjonsflyt utføres, men klarer de selv å opprettholde den flyten?

«Jeg vil si det er grei kommunikasjon på jobb. Jeg føler jeg kan si ting til lederen min, selv om det av og til virker som det går inn et øre og ut det andre.» - MA, 22

«Min nærmeste leder er det greit å prate åpent med, men det har ikke alltid vært tilfellet. Han har vært lederen min i mange år og de to første årene var kommunikasjonen svært dårlig.

Etter en heftig konflikt mellom meg og leder ble kommunikasjonen litt bedre, og han lærte at det er mennesker med følelser han jobber med, ikke maskiner.» - MA, 28

Motivasjon

Et av de kategoriske spørsmålene under forskningsspørsmål 2 går ut på om medarbeidersamtalen kan påvirke motivasjonen. Begge medarbeiderne som er intervjuet nevner hvor viktig kommunikasjon er for motivasjonen deres, spesielt mellom leder og medarbeider, men også medarbeiderne seg imellom.

«Uten kommunikasjon mister jeg motivasjonen tvert. Vi på jobb har dårlig kommunikasjon 90% av året, og jeg prøver å ta det opp med leder, men det blir bare feiet under bordet. Jeg vet ikke om en medarbeidersamtale ville gjort det bedre siden jeg aldri har opplevd en slik samtale, men om samtalen kunne hjulpet på den generelle kommunikasjonen så hadde det vært gull for motivasjonen også.» - MA, 28

«Om du ikke blir snakket til, eller fortalt ting, er det veldig vanskelig å engasjere seg i arbeidet man gjør og ha eierskap i arbeidsplassen.» - MA, 22

Leder ble også spurt om han mente det kunne være en sammenheng mellom kommunikasjon og motivasjon. *«Ja, absolutt. Hvis en ansatt ikke får mulighet å kommunisere med sin nærmeste leder er det jo vanskelig for denne ansatte å få motivasjon. Så det henger jo mye sammen.»* Videre ble leder spurt om han har opplevd dårlig kommunikasjon på arbeidsplassen, og svaret var kort og direkte: *«Ja, det skjer hele tiden.»*

Alle tre informantene ble spurt om det holdes personalmøter ved arbeidsplassen, og alle tre sa ja, men leder og medarbeidere har litt forskjellig holdning til personalmøtene. Leder forklarer at det skal være rundt fire personalmøter i året og pleier å gjennomføre hvert fall tre av dem. Medarbeiderne har sine meninger om disse møtene:

«Tja, vi har vel et møte i halvåret, kanskje. Nei, vent, jeg tar det tilbake! De møtene vi har hatt har kun dreid seg om budsjett for sesongen og info om varene vi skal selge og aldri vært en samtale mellom personal om arbeidsmiljø, sosiale ting eller noe lignende. De budsjettmøtene kan ikke telles som et personalmøte.» - MA, 22

«Vi har vel kanskje ett eller to personalmøter i året, men det er ikke prat om personalet og arbeidsmiljø. Det snakkes bare om tall, budsjett og informasjon om varer som skal selges slik at vi er litt mer klar for den kommende sesongen. Det er viktig det da, men vi trenger sårt en prat om arbeidsmiljø og kommunikasjon på jobb.» - MA, 28

Begge medarbeiderne forklarer hvorfor de ikke er særlig fornøyd med de personalmøtene som gjennomføres ved arbeidsplassen, og beskriver heller møtene som små kurs av kommende produkter. Den eldste medarbeideren har jobbet ved arbeidsplassen lengst og kan informere om hvordan møtene har vært de årene hun har jobbet i bedriften:

«Det er det samme hver gang. Tall, budsjett og kommende varer. Tror vi har prata om arbeidsmiljø en gang for mange år siden, men da det var så mange underliggende konflikter at det egentlig bare eksploderte.»

I spørsmålene om hvordan motivasjonen deres er på jobb svarer de begge at de sjeldent føler seg motivert på jobb, de er der mest for lønnen sin del.

4.3.2 Hovedtrekk ved funn bedrift 2

Hvilke forhold mellom leder og medarbeider kan medarbeidersamtalen være med å påvirke?	Kan medarbeidersamtalen påvirke kommunikasjonen?	Kan medarbeidersamtalen påvirke motivasjonen?	Finnes det andre forhold på arbeidsplassen som kan påvirkes av medarbeidersamtalen?
Leder bedrift 2	<ul style="list-style-type: none"> Ja, det vil jeg tro. Vi har veldig god kommunikasjon fra før, så det hjelper nok på. En egen medarbeidersamtale kunne nok hjulpet meg å kjenne mine ansatte enda bedre. 	<ul style="list-style-type: none"> Ja, absolutt. Kommunikasjon generelt hjelper veldig på min motivasjon som leder, og jeg liker når mine ansatte spør meg masse og er nysgjerrige. 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsmiljø, tillit, at alle føler de er en del av bedriften og har eierskap i den, og det kan også være med å bygge karriere føler jeg.
Medarbeidere bedrift 2	<ul style="list-style-type: none"> Ja, den kan enten forbedre den eller ødelegge den, det kommer helt an på hvem du har samtalen med. Ja. Jeg har slitt en del med kommunikasjon på andre arbeidsplasser og skulle ønske jeg kunne prate med lederne mine 1-til-1 om det for å forbedre det, men fikk aldri mulighet. 	<ul style="list-style-type: none"> Ja! Vi har jo ikke egne medarbeidersamtaler, men vi har en løpende dialog med både leder og de andre medarbeiderne, og det er virkelig motiverende. Vi er flink å motivere hverandre selv på dårlige dager. 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsmiljø, konflikter, kompetanse, tillit etc.

Her er oversikten over hovedtrekkene fra bedrift 2 hvor spørsmålene omhandlet kommunikasjon og motivasjon. Bedrift 2 praktiserer, som nevnt, ikke medarbeidersamtaler i den tradisjonelle forstand, men løpende dialog. Både leder og medarbeidere som tok del i intervjuene nevnte at arbeidsmiljø, åpenhet og tillit er viktig for dem, og alle uttrykte at det var god kommunikasjon på arbeidsplassen.

Kommunikasjon

Vi har alle er forhold til kommunikasjon og dermed vår egen oppfatning av hva kommunikasjon er (Falkheimer & Heide, 2014, s. 30). Derfor er spørsmålet om hvordan informantene definerer kommunikasjon og hva de vil definere som god kommunikasjon på arbeidsplassen så viktig.

«Det at man er hundre prosent åpen og alltid nysgjerrig. Jeg liker veldig at man er nysgjerrig, for da er man automatisk alltid på, og man graver å spør masse spørsmål. Da ender vi alltid å prate mer på jobb også. Sosiale sammenkomster er også viktig, slik som bowling eller ut å spise. Da blir man automatisk litt nærmere hverandre, og det føler jeg

hjelper veldig på kommunikasjonen på jobb. Da senker man skuldrene litt mer og slipper å bli nervøs bare sjefen sier noe, hehe!» - L, 25

I intervjuet nevner leder at hun allerede har god kommunikasjon med de ansatte og det hjelper veldig i de fleste situasjoner som kan dukke opp i løpet av en arbeidsdag. Medarbeiderne gir uttrykk, ifølge leder, for at de tør å spørre om det meste og snakke om det som måtte plage dem om det er vanskelige kunder, noe de ikke forstår på jobb, spørre om nye produkter, eller om det er noe personlig de har på hjertet.

«Jeg mener god kommunikasjon er når både ansatt og leder blir hørt. Vi hører på hverandre og kommer med innspill og at vi respekterer at alle har idéer og tanker.» - MA, 25

«God kommunikasjon er åpen og kan ta opp de temaene man føler behov for. Spesielt hvis det er noe som plager deg, ikke hold det inni deg. Si ifra om jobben er bra gjort, men også om jobben kunne vært gjort bedre, men da må du også forklare hvordan. Snakk sammen om løsninger. Inkludere hverandre i arbeidsoppgaver og det sosiale på arbeidsplassen. Tørre å spørre om hjelp. Prat sammen rett og slett.» - MA, 28

Her kommer alle tre informantenes definisjoner på god kommunikasjon på arbeidsplassen, og en fellesfaktor i alle definisjonene er åpenhet. Alle tre har et behov for en åpen og ærlig samtale, og kunne føle en trygghet til å ta opp det meste med hverandre. Medarbeiderne ønsker å bli hørt og leder ønsker å høre.

Motivasjon

I bedrift 2 mener både leder og medarbeiderne at det er en klar sammenheng mellom kommunikasjon og motivasjon.

«Jeg mener det er en stor sammenheng mellom kommunikasjon og motivasjon. Jeg vil ikke være ho hurpa på lageret som ber mine ansatte om å gjøre masse greier og ikke inkludere meg selv i det vi gjør. Jeg må jo fortelle hva som skal gjøres og hvorfor, og få de ansatte med

på målene butikken og bedriften har. Setter jeg meg bak på lageret og ber de ansatte om å gjøre alle de små drittjobbene så blir de veldig demotiverte.» - L, 25

Leder påpeker at det er svært viktig for henne å skaffe en balanse mellom det å være leder og samtidig også en venn. *«Klarer man å bygge et vennskap i tillegg, med balanse selvfølgelig, så kan det reflektere på motivasjonen.»* Hun uttrykker at det skal være en tillit til stede slik at de ansatte kan ta opp hva som helst, men samtidig ønsker hun respekt. *«Kommer jeg ut fra lageret og hjelper til å tørke støv eller rydde blant varer sammen med mine ansatte, så virker det som de også blir mer gira på å tørke støv, og vi kan tulle litt og prate om alt og ingenting samtidig. Det motiverer meg ekstra også, haha!»*

«Kommunikasjon og motivasjon har helt klart en sammenheng. Jeg merker veldig på perioder med dårligere kommunikasjon så detter motivasjonen min mye mer ned på jobb, fordi da vet jeg ikke helt hva jeg skal gjøre. Jeg gir veldig ofte beskjeder til andre, spesielt de som kanskje ikke er på jobb like ofte, og hvis ikke jeg vet helt hva vi skal gjøre så blir vi litt stående spørsmålstegn.» - MA, 25

«Kommunikasjon har hundre prosent å gjøre med motivasjon. Er kommunikasjonen dårlig går det utover motivasjonen. Klarer ikke sjefen eller medarbeiderne mine å snakke ordentlig til meg, detter motivasjonen min rett ned. På denne jobben er det stort sett alltid motiverende å komme på jobb, fordi sjefen er alltid smilende og kan motivere meg til de minste drittjobber. Hun er flink å forklare hvorfor og hvordan, og er som regel med å gjøre dem.» - MA, 28

Alle tre informantene nevner hvor viktig det er med god kommunikasjon for å styrke motivasjonen i arbeidshverdagen, både for seg selv og dem som et team. Hver gang det ble spurt om motivasjon i intervjuene ble kommunikasjon nevnt som en hovedfaktor.

«Folk kan ha gode dager og folk kan ha skikkelig drittdager. Da tenker jeg at man må tenke på hvordan man kommuniserer med hverandre. Blir jeg som leder irritert fordi mine ansatte er irriterte, og vi ikke prates samme, hjelper det jo ikke noen. Jobben blir hvert fall ikke noe gøy å gjennomføre, og man kan få et negativt forhold til den.» - L, 25

4.3.3 Hovedtrekk ved funn bedrift 3

Hvilke forhold mellom leder og medarbeider kan medarbeidersamtalen være med å påvirke?	Kan medarbeidersamtalen påvirke kommunikasjonen?	Kan medarbeidersamtalen påvirke motivasjonen?	Finnes det andre forhold på arbeidsplassen som kan påvirkes av medarbeidersamtalen?
Leder bedrift 3	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kommunikasjonen på arbeidsplassen er helt ok, de ansatte er ikke redd for å si ifra om de er misfornøyd, men måten de sier ifra er ikke den beste. Der har medarbeidersamtalen hjulpet. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dårlig kommunikasjon fører til dårlig stemning på jobb, som igjen gjør at motivasjonen havner på bånn. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Så lenge man klarer å holde en ordentlig dialog kan den hjelpe med konflikter, øke tillit, bedre arbeidsmiljøet. Og om det er noe de ansatte ønsker å lære for å øke kompetanse.
Medarbeidere bedrift 3	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ja, både positivt og negativt, kommer litt an på lederen. ○ Ja, det vil jeg si. Det er noen ganger litt dårlig kommunikasjon mellom oss og leder. Det sendes mye meldinger og beskjeder går litt i surr. Det har vi fått mulighet å ta opp på medarbeidersamtale, og da ble det litt bedre. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ja, om man ikke blir snakket til og får litt innsikt i seg selv og bedriften er det vanskelig å engasjere seg i arbeidet man gjør, og føler lite eierskap i bedriften. Medarbeidersamtalen hjelper med det! ○ Ja! Hadde nettopp en samtale om hvordan jeg kunne få mer opplæring og komme litt høyere opp i systemet, og det motiverte meg veldig til å lære og jobbe enda hardere. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetanse uten tvil, mulighet å snakke om hva man ikke kan og hva man vil lære, og muligheter for å utvikle seg videre. Tillit til ledelsen, og øke tilhørighet og eierskap.

Kommunikasjon

Her, som i de to kapitlene over, vil informantenes definisjoner av kommunikasjon fra bedrift 3 komme frem. Denne bedriften praktiserer medarbeidersamtalen i den tradisjonelle forstand, hvor leder får et skjema fra øvre ledelse om hvilke spørsmål som skal stilles. Her har leder informert gjennom intervjuet at det kan praktiseres forskjellig fra butikk til butikk, selv om bedriften i sin helhet sies å ha strenge rutiner på medarbeidersamtaler og personalmøter.

«God kommunikasjon på arbeidsplassen er når man prater sammen og klarer å være ærlige med hverandre og hvordan ting er. Har du en dritt dag, så si det ti du er på jobb med da det kan gå utover hele arbeidsdagen. Det bunner også i at man føler seg trygg.» - L, 22

«Jeg synes det er viktig med positive tilbakemeldinger, for da vet du at du gjør ting rett. Det er også viktig med konstruktiv kritikk så lenge det bli sagt på en ordentlig måte. Det gjør at man får mulighet å forbedre måten man jobber på. En generell god måte å prate til hverandre på er viktig slik at man enklere kan ta opp forskjellige tema.» - MA, 22

«Muligheten til å prate åpent med sine kollega og leder. At det er åpent «space» og man har plass til å være seg selv. Det er viktig at den tilliten er der da, sånn at du kan prate om det meste, spesielt til leder.» - MA, 28

Både leder og medarbeidere ha hver for seg ganske så like definisjoner på hva god kommunikasjon er på arbeidsplassen. Alle tre nevner at å prate sammen på en ordentlig måte er viktig for dem, og kunne føle seg trygg på å ta opp de tema de føler de trenger om det er positive tilbakemeldinger, fortelle om de har en dårlig dag eller konstruktiv kritikk.

«Jeg synes av og til at kommunikasjonen er litt dårlig mellom leder og oss. Det sendes mye meldinger og det kan fort misforstås, spesielt om det er kritikk. Har jeg glemt å gjøre noe eller gjort noe feil, legges det ofte ut i plenum på Facebook eller felleschatten, og det er ikke spesielt kult, alle vet jo hvem som har vært på jobb.» - MA, 28

Videre ble det spurt om medarbeidersamtalen kunne hjelpe til med kommunikasjonen på arbeidsplassen, og om noen av informantene har opplevd konsekvenser av dårlig kommunikasjon.

Motivasjon

De to andre bedriftene har forklart hvordan de mener kommunikasjon og motivasjon henger sammen, og de nevner alle hvordan kommunikasjon er viktig for deres egen motivasjonsflyt på jobb. Siden det ikke settes av tid til medarbeidersamtaler i disse to bedriftene er det vanskelig for dem å si om medarbeidersamtalen i seg selv kan bedre motivasjonen, men medarbeiderne mener selv at en slik samtale kunne hjulpet på motivasjonen om de fikk ha en. Bedrift 3 er den eneste bedriften som setter av god tid til gjennomføring av medarbeidersamtalen, og kan svare litt mer reliabelt på spørsmålet under forskningsspørsmål 2: Kan medarbeidersamtalen påvirke motivasjonen?

Dette var svarene fra informantene:

«Medarbeidersamtalen kan hjelpe med kommunikasjonen mellom leder og medarbeider, hvert fall slik jeg har erfart, som igjen kan øke motivasjonen til medarbeidere som kanskje har mistet litt piffen. Det merket jeg selv før jeg ble leder. Det hjalp å få snakket litt om det som

gjorde meg demotivert, også fant vi en løsning. Det prøver jeg selv å gjøre for mine medarbeidere.» - L, 22

Leder i butikken uttrykker hvor viktig det er med god kommunikasjon for å opprettholde motivasjonen. Bedriften setter fokus på hvor viktig det er for de ansatte i butikken å jobbe som et team, og alle skal ha mulighet å føle eierskap i bedriften. *«Det er det vi bruker medarbeidersamtalene til. Lage mål for de ansatte, snakker om tanker rundt disse målene, og setter vurderinger sammen. Jeg som leder skal inkludere dem og gi dem mulighet til å nå de målene de selv setter seg.»*

Medarbeiderne har sine erfaringer med medarbeidersamtaler i bedriften, men den eldste av medarbeiderne har også erfaring med medarbeidersamtalen fra en annen arbeidsplass. Dette er svært interessant da det gir en mulighet å sammenligne hvordan medarbeidersamtaler er satt opp i forskjellige bedrifter.

«Sist jeg hadde en medarbeidersamtale i denne jobben var det ikke så interessant egentlig. Spørsmålene på skjema var bare om hva jeg synes jeg var flink på, og hva jeg synes jeg var dårlig på, og litt mer upersonlige spørsmål som vi har hver gang. På den andre jobben min derimot hadde jeg nettopp en veldig motiverende samtale!» - MA, 28

Medarbeideren snakket svært hjertelig om medarbeidersamtalen hun nettopp hadde ved sin andre deltidsjobb, og forklarte i dybden hvorfor hun fant denne type medarbeidersamtale mer givende enn den hun hadde hos bedrift 3. I den andre deltidsjobben fikk hun også utdelt et skjema først, men spørsmålene var formulert annerledes. Hun fikk spørsmål som:

- Syns du dine arbeidsoppgaver er bra?
- Er du fornøyd med de arbeidsoppgavene du har?
- Er det noe du føler du trenger mer trening på, eventuelt hva?
- Føler du at du får brukt hodet ditt, og føler du deg utfordret?

Disse spørsmålene gjorde at hun likte medarbeidersamtalen sin svært godt, og fant den motiverende.

«Vi gikk gjennom tall og sånt også, som i denne jobben er veldig gøy fordi det blir lagt opp til konkurranser og sånt.»

Videre i samtalen fikk hun mulighet å ta opp med leder at hun ønsket å lære seg mer om stillingen som vakt sjef, og hva en vakt sjef gjør.

«Det er jo en stilling over min, og som er fullt mulig å søke på, som i tillegg ser veldig bra ut på CV. Det er en fin måte å utvikle seg på.»

Gjennom denne samtalen fikk hun pratet mye om hvordan hun og leder kunne ordne slik at hun kunne få en slik opplæring samtidig som hun var på jobb.

«Det er jo det jeg synes en medarbeidersamtale burde være. Få en mulighet til å utvikle seg. Selvfølgelig er det viktig med arbeidsmiljø og høre om man har det bra på jobb og sånt, men også karrieremuligheter og man føler seg trygg i det man gjør på jobb.» - MA, 28

Hun har jobbet på to forskjellige butikker i denne bedriften hvor hun forklarer at ved den første butikken ble medarbeidersamtalen brukt til å snakke «skit» med leder da hun kjente leder personlig før hun selv begynte å arbeide ved butikken.

«Jeg har hatt to medarbeidersamtaler siden jeg startet i bedriften i slutten av 2018, men har ikke hatt behov for mer.»

Den yngste av medarbeiderne har erfaring med medarbeidersamtaler en gang hvert halvår. Hun forteller om det samme skjema som MA, 28 hvor spørsmålene er de samme hver gang, «hva er du flink til», «hva er du mindre flink til», «liker du jobben din», osv. Samtidig går leder litt utenfor skjema og spør hvordan medarbeider har det, og om det er noe medarbeider ønsker å ta opp. Det blir også satt mål mellom leder og medarbeider:

«Vi setter som regel mål for tallene til butikken. Hvordan vi kan forbedre tallene og komme med innspill fra begge parter, og også effektivisering av oppakning av varer og flyt i butikken.»

«For meg er det veldig motiverende å prate om den daglige driften i butikken og tall. Det å kunne drøfte meninger og tanker rundt det, og hvert fall når man ser at det gir uttelling.» - MA, 22

4.4 Forskningsspørsmål 3

Kan forskjellig oppfatning av ledelse påvirke arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider?

4.4.1 Hovedtrekk ved funn bedrift 1

Kan forskjellige oppfatninger av ledelse påvirke arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider?	Hva er en god leder?	Kan medarbeidersamtalen påvirke lederrollen?
Leder bedrift 1	<ul style="list-style-type: none">○ Det å være åpen med de ansatte, og behandle folk med respekt. Vise vanlig folkeskikk, og ikke ha en ovenfra-og-ned holdning. Møte de ansatte med et smil og spørre hvordan det går, og være litt flink på å fokusere på de små tingene også.	<ul style="list-style-type: none">○ Ja, jeg har absolutt troa på at det har en positiv betydning og at det er til hjelp både for leder og ansatt.
Medarbeidere bedrift 1	<ul style="list-style-type: none">○ God evne for kommunikasjon først og fremst og en evne til å fatte balanse mellom tall, struktur og sine ansattes behov. Det er tross alt de ansatte som skal skaffe de gode tallene.○ Kunne fortelle folk hva de gjør bra og dårlig, og veilede dem og komme med tips. En evne til å fortelle om hensikten til det vi gjøre.	<ul style="list-style-type: none">○ Ja, uten tvil. Jeg har ikke hatt en medarbeidersamtale, men jeg har blitt tatt opp i konfliktmøte med leder og HR. Etter det ble leder flinkere å se ansatte litt mer, så tenk hva en medarbeidersamtale kan gjøre!○ Ja, har hatt medarbeidersamtale i en annen jobb og det påvirka sjefen og, ikke alltid positivt men det kommer an på lederen.

Informantene ble bedt om å beskrive hva de tenker er en god leder, og blant svarene dukket det opp noen fellesfaktorer. Samtidig skiller også hvert svar seg litt ut fra hverandre. Leder i bedrift 1 beskriver en god leder som en som er åpen med de ansatte, og kan behandle folk rundt seg med respekt. En god leder har evne til å vise folkeskikk og holder seg unna en *ovenfra-og-ned* mentalitet.

«Jeg som person synes de å være streng og sette urimelige krav ikke passer for meg, og er en lite effektiv måte å lede på. Da møter jeg heller de ansatte med et smil, spør hvordan det går og prøver å være flink å fokusere på de små tingene også» - L, 33

Leder fortsetter med å forklare at han føler ledelse ikke er en medfødt kunnskap, og for hans del er det erfaringen hans, og hans tid i bedriften som har formet han. Han selv har ingen utdanning og begynte jobben som leder uten noen ledererfaring, men har vært på lederkurs gjennom bedriften hvor han har lært litt nyttige ting. Om vi ser videre på medarbeidernes tanker rund en god leder vil vi kunne se forskjeller mellom leder- og medarbeiderperspektiv.

*«Jeg mener en person som kan kommunisere og snakke åpent, opptatt av en balanse mellom anskaffelse av gode tall, og ordentlig behandling av de ansatte som skal gi skaffe disse tallene. H*n burde vite hva som er lov og ikke, forklare arbeidsoppgaver og hvorfor, skape tillit etc. Det er en god leder. En leder skal også kunne sette seg i respekt hos sine ansatte uten å føle det nødvendig å herske over dem, eller skape frykt» - MA, 28*

«En god leder er en person som klarer å fortelle hva man gjør bra og hva de gjør dårlig, og kan veilede dem og komme med tips. Noe av det viktigste er også å fortelle hensikten bak det vi gjør, og ikke bare si «gjør det» uten å følge opp med hvorfor» - MA, 22

Begge medarbeiderne nevner tilbakemelding på arbeidsoppgaver som er kriterier for en god leder. De ønsker å vite bakgrunnen til hvorfor de gjør det de gjør og det vil gi dem mer forståelse på valg av metode og tenkning i butikken, og gi dem mer eierskap og utvikling i bedriften. Den eldste av medarbeiderne nevner også at hun synes en god leder skal vite hva som er lov og ikke, og som er et svært viktig punkt da mange ledere gjør ting de ikke bør eller har lov til rett og slett fordi de selv ikke vet om lovverket.

Videre i spørsmål om medarbeidersamtalen kan påvirke lederrollen, har leder allerede nevnt hvordan erfaringene han har opplevd siden han ble leder i 2015 har påvirket og formet han til den lederen han er i dag. Han tilføyer *«Jeg har absolutt troa på at den har positiv betydning og at den kan hjelpe både leder og ansatt»*, og forklarer hvordan samtalen kanskje kan være til hjelp med hvordan han forebygger og eventuelt takler konflikter, eller bygger kompetansen, ikke bare for medarbeiderne, men også for han.

Den eldste av medarbeiderne sier klart ifra om at leder kunne lært mye fra medarbeidersamtalene, hvert fall i begynnelsen av hans tid som leder.

«Jeg fikk skriftlig advarsel i en samtale mellom meg, leder og HR-medarbeider, fordi jeg og leder hadde masse underliggende konflikter og null kommunikasjon. Han endret ganske kraftig hvordan han var som leder på jobb etter den samtalen, til det positive, så tenk hvordan medarbeidersamtalene kunne påvirket han» - MA, 28

Den andre medarbeideren nevner hvordan en medarbeidersamtale i starten av arbeidsforholdet ville påvirket positivt om hun hadde fått satt litt *«... .. kjøreregler for jobben»*, og fått informasjon om hvordan ting fungerte i bedriften. På grunn av dårlig kommunikasjon og lite

informasjon fikk hun i starten et ganske dårlig forhold til leder, og dermed påvirket det hennes syn på hans rolle som leder.

4.4.2 Hovedtrekk ved funn bedrift 2

Kan forskjellige oppfatninger av ledelse påvirke arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider?	Hva er en god leder?	Kan medarbeidersamtalen påvirke lederrollen?
Leder bedrift 2	<ul style="list-style-type: none"> ◦ En leder hører etter og ser sine ansatte. En som ikke stiller seg på siden, men inkluderer seg i arbeidsdagen, ikke bare drar hjem tidlig hver dag eller minuttet man er ferdig. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Ja, det tror jeg. Jeg påvirkes hver dag av samtalene med mine ansatte. Vi hjelper hverandre.
Medarbeidere bedrift 2	<ul style="list-style-type: none"> ◦ En leder som ønsker at sine ansatte skal prestere, og gi dem de ressursene de trenger for å lykkes. Tar seg tid å lytte, finne en balanse mellom respekt og kompis, og snakke ordentlig til sine ansatte. ◦ En god leder gir oss tilbakemeldinger på hva vi eventuelt kan gjøre bedre uten å krenke oss. God på å kommunisere. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Ja! Vi har jo ikke medarbeidersamtaler, men bare gjennom samtalene våre er leder veldig flink å legge til rette og tørr å gi oss litt spillerom på jobb og ta på oss mer ansvar uten at hun blir for stressa.

Det første leder nevnte da hun fikk spørsmål om hva hun tenker er en god leder var «en leder som hører etter». Hun har forklart både under forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 2 hvor viktig det er for henne å bygge en relasjon med sine ansatte og lære dem å kjenne. Dette legger hun heller ikke skjul på i sin mening om god ledelse.

«En god leder hører etter og prøver å se sin ansatte. Det er viktig å prøve å være litt med i gjengen på en måte. Ikke stille seg på sidelinja å se på at jobben blir gjort, drar tidlig hver dag og ikke tar seg tid til å prate med de ansatte og ta i et tak sammen. Samtidig finne en balanse mellom profesjonell og kompis, slik at man fortsatt har respekten, men ikke misbruker den» - L, 25

Samhandling er en grunnleggende aktivitet i all menneskelig virksomhet (Strand, 2007, s.419), og som nevnt i teori om relasjonsbygging må ledere forstå ulike grunnlag for autoritetsoppfatninger, ikke bare hos medarbeiderne, men hos seg selv (Strand, 2007, s. 426). Leders ideelle bilde av god ledelse er å finne en balanse mellom leder og kompis, og den

balansen vil hun finne ut ifra hvilke ansatte hun har. «Jeg syns nesten man nærmest må ha 10 års lederutdanning for å bli leder, det er så vanskelig å finne en god balanse.» - L, 25

I likhet med medarbeiderne i B1, er også medarbeiderne i B2 opptatt av tilbakemeldinger, hva som er gjort bra og eventuelt hva som kan gjøre bedre eller mer effektivt.

«En god leder gir tilbakemeldinger på hva vi eventuelt kan gjøre bedre uten at det skal være krenkende, og gir oss vaktlistet i god tid. En god leder gir oss også mulighet å komme med egne idéer og tanker til hvordan vi kan gjøre det bedre i butikken» - MA, 25

«En god leder for meg er en som ønsker at sine ansatte skal prestere og gir dem de ressursene de trenger for å lykkes. Tar seg tid til å lytte og klarer å finne den fine balansen mellom leder og kompiss. Jeg hater ledere som skal bruke frykt som en måte å få jobben gjort, og som ikke kan snakke ordentlig til sine ansatte. Man føler seg tryggere på en leder som viser sine ansatte den samme respekten som han/hun ønsker å få hos sine ansatte.» - MA, 28

4.4.3 Hovedtrekk ved funn bedrift 3

Kan forskjellige oppfatninger av ledelse påvirke arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider?	Hva er en god leder?	Kan medarbeidersamtalen påvirke lederrollen?
Leder bedrift 3	<ul style="list-style-type: none"> ○ Det er så mange måter du kan være en god leder for så og si alle ansatte, men så være en dårlig leder for en av dem. En god leder for meg er en som gjør at du føler deg sett og du og meningene dine blir hørt. Det skal være en person du stoler på. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ja, hundre prosent. Etter samtaler med mine ansatte har jeg prøvd å finne måter å utvikle lederstilen min og gjøre det som er best ut ifra informasjonen jeg har samlet fra de ansatte.
Medarbeidere bedrift 3	<ul style="list-style-type: none"> ○ Oi. En god leder er en som passer på sine ansatte, sjekker inn og har jevnlig samtaler med sine ansatte. Klarer å skape tillit. ○ Flink til å veilede på jobb, hvordan man kan forbedre seg og gjøre en enda bedre jobb. Gi tips og råd. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ja, det kan den absolutt. Vi lærer hverandre å kjenne, og er med å endre atmosfæren på jobb, og hjelper på relasjonen mellom oss på jobb.

Sist ut er B3, som praktiserer medarbeidersamtalen minimum to ganger i året, og kan dermed gi et mer reliabelt svar på om medarbeidersamtalen faktisk kan påvirke lederrollen, og hvordan. Samtidig kan leder gi et innblikk om hva hun definerer som en god leder, og om hun lever opp til sine tanker da hun selv ble leder. Hun forklarer hvordan «... .. en god leder for meg er en som gjør at du føler deg sett og hørt, og at meningene dine betyr noe». Hun poengterer med at en god leder er en du føler du kan stole på. Samtidig tilføyer hun:

«Det finnes jo mange måter å være en god leder på, og nå i ettertid av å ha vært leder i litt over et år har jeg begynt på lederutdanning og virkelig fått åpnet kunnskapen litt i ledelsesfaget. Det er jo så mange måter du kan være en god leder for så og si alle, men samtidig være en dårlig leder for en av dem selv om de tilhører samme gjengen. Det er veldig spennende å tenke på!» - L, 22

Begge medarbeiderne nevner tillit som en viktig faktor hos en god leder, som reflekter i det perspektivet leder i butikken gir. Den yngste medarbeideren har derimot mest fokus på tilbakemeldinger og inkludering av de ansatte i hvorfor de gjør det de gjør i butikken. Den eldste har fokus på flere faktorer som til sammen kan skape en god leder.

«God ledelse vil jeg si er og kunne fortelle de ansatte hva de gjør bra, hva de gjøre dårlig, og deretter veilede de i hvordan de da kan forbedre seg og gjøre en bedre jobb. Det er også viktig å fortelle hensikten til det vi gjør, slik at vi bedre kan forså bedriften.» - MA, 22

«En god leder er en som passer på at sine ansatte har det bra, sjekker inn, og støtt og stadig hører om det går bra og har jevnlig samtaler med de ansatte. Det er viktig at du som leder klarer å skape den «safe spacen» og tilliten slik at de ansatte tørr å snakke med deg. Du er ikke bare sjef, du er en leder.» - MA, 28

5.0 Drøfting av funn

I dette kapittelet trekkes funnene fra analysen frem og drøftes opp mot valgt teori. Først skal tema ledelse drøftes, hvor det vil tas med noen uttalelser fra lederne fra de forskjellige

bedriftene. Grunnen til at jeg drøfter ledelse i sitt eget kapittel er fordi det er såpass komplekst å være en leder, og det er mange faktorer som spiller inn som er nyttig å drøfte. Videre i kapitlet skal forskningsspørsmålene drøftes. De vil drøftes tematisk etter de kategoriske spørsmålene, slik som i analysen.

5.1 Kommunikasjon og medarbeidersamtalen, hvorfor er det så viktig?

På tidlig 1900-tallet ble det forstått at det er en grunnleggende sammenheng mellom organisasjon og kommunikasjon. I *The Functions of the Executive* (1938) hevder Chester Barnard at en velfungerende kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere er en forutsetning for at en organisasjon skal ha suksess og overleve (Falkheimer & Heide, 2014, s. 27-28). Den amerikanske organisasjonspsykologen Karl E. Weick (1936) er den forskeren som har hatt størst betydning når det gjelder å påpeke den nære sammenhengen mellom kommunikasjon og organisasjon. Han hevdet at organisasjoner aldri er stabile enheter, men hele tiden må reproduseres. Organisering er en kontinuerlig prosess, og er med andre ord umulig uten kommunikasjon (Falkheimer & Heide, 2014, s. 28-29).

5.2 Drøfting av forskningsspørsmål 1

Hva oppleves som en meningsfylt medarbeidersamtale både for leder og medarbeider?

Dette forskningsspørsmålet er undersøkt og analysert basert på tre kategoriske spørsmål: Hva er begge parters forståelse av medarbeidersamtalen, hva definerer dem som en meningsfylt samtale, og om de har tidligere erfaringer fra medarbeidersamtaler. Kategoriene blir drøftet i hvert sitt underkapittel. Hvordan informantene definerer en medarbeidersamtale og en meningsfylt samtale blir drøftet i samme underkapittel.

5.3.1 Hva er en medarbeidersamtale?

Lederne har relativt likt syn på medarbeidersamtalen, men forskjellig erfaring

Det er forskjellige meninger og definisjoner rundt medarbeidersamtalen blant lederne i de tre bedriftene. De viser fellestrekk i sine definisjoner ved at samtalen skal ha et medarbeiderfokus, men etter det stopper det. Ikke alle lederne gikk like mye i dybden under spørsmålene i intervjuet, som igjen kan reflektere i deres erfaringer og forståelse over tema i oppgaven. «... .. samtalen skal holdes på det personlige plan, og ikke ha noe med bedriften å

gjøre» (L, 33, B1), var det første utsagnet jeg fikk etter første spørsmål: hva er en medarbeidersamtale? Samme leder har ikke noe erfaring med medarbeidersamtaler. I teorien forklares det hvordan medarbeidersamtaler kan fylle mange ulike funksjoner, og det er ingen fasitsvar på hvilke formål eller utforming medarbeidersamtalen bør ha (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 205), så lederen kan ha et poeng, når han definerer medarbeidersamtalen som fokusert på det personlige. Men ved at leder kun fokuserer på det personlige, og ikke på bedriften, mistes likevel muligheten for at medarbeidersamtalen kan brukes til å utvikle medarbeidere i samspill med bedriftens mål.

Leder i bedrift 2 forklarer at medarbeidersamtalen, for henne, skal være medarbeiderfokusert. Med det mener hun at *«Medarbeidersamtalen burde være en super mulighet for å høre hvordan medarbeiderne har det, hvordan de ønsker at arbeidshverdagen skal være, og hvordan de ønsker at jeg legger opp oppgaver»*. På den måten knytter lederen det personlige fokus sammen med bedriftens fokus – noe som ifølge det teoretiske perspektiv er meningen med medarbeidersamtaler (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 204-205). Siden denne bedriften ikke praktiserer medarbeidersamtalen i tradisjonell forstand, prøver hun derfor gjennom jevnlig samtaler og daglig dialog å oppnå trygghet og tillit hos sine medarbeidere.

I bedrift 3 forklarer både leder og medarbeidere nærmest identisk på hva de definerer som en medarbeidersamtale. Det er samtale hvor man kan ta opp litt forskjellig. Gjennom samtalen kan man prate om tall og mål for bedriften, arbeidsprestasjon og arbeidsmiljø. Og det er alltid rom for å ta opp om man skulle ha noe på hjerte. Denne bedriften er den eneste bedriften som gjennomfører den tradisjonelle medarbeidersamtalen, hvor man får et skjema fra øverste ledelse med spørsmål som må stilles.

Medarbeiderperspektivet

Informantene fra alle bedriftene deler ganske likt syn på hva en medarbeidersamtale er: Det er en samtale mellom nærmeste leder og medarbeider hvor man kan ta opp mål, jobbprestasjoner, og personlige tema som kan påvirke deg på jobb. I likhet med lederne forklarer medarbeiderne at medarbeidersamtalen er en mulighet for leder og medarbeider å snakke sammen, fortelle hva man har på hjertet, og prate om hvordan det er på jobb. Selv om det er slik de alle seks beskriver hva en medarbeidersamtale er, er det ikke alle som har

erfaring med utøvelsen av en slik samtale. Det er 2 av de 6 informantene som aldri har hatt en medarbeidersamtale, men har et ganske klart bilde av hva de forventer ved en slik samtale. To av informantene har hatt medarbeidersamtaler før, bare ikke ved bedriftene som er tatt med i oppgaven, men ved tidligere arbeidsplasser. De siste to informantene er fra bedrift 3 og har hatt flere medarbeidersamtaler i arbeidsforholdet.

Oppsummering

Sammenligner vi ledernes perspektiver med medarbeidernes perspektiver om hva en medarbeidersamtale er, og hva den burde inneholde, tyder det på at leder og medarbeidere ved bedrift B2 og B3 er en god match. Ifølge teorien skal medarbeidersamtalen ha to hovedfunksjoner: informasjon og vurderinger av resultater og arbeidssituasjon, som igjen vil åpne en dialog om behov og ønsker for utvikling for medarbeiderne og virksomheten (Mikkelsen, 2014, s. 205), og når begge parter går inn med samme forventninger til samtalen vil det skape en naturlig flyt og gjensidig tillit. I jobbkarakteristikamodellen viser det til de tre psykologiske tilstandene vi mennesker har som hevdes å være årsaken til vår indre motivasjon: En følelse av ansvar, en opplevelse av mening og den som utfører arbeidet, må få kjennskap til resultatet av sin innsats (Brochs-Haukeland, 2010, s.127). Disse tre psykologiske behovene ser det ut til at lederne og medarbeiderne fra B2 og B3 får dekt gjennom slik de forventer medarbeidersamtalen skal være.

5.3.2 Hva er en meningsfylt medarbeidersamtale?

Hva ønsker lederne å få ut av samtalen?

Leder beskriver medarbeidersamtalen som et verktøy for å finne ut av hvordan medarbeiderne har det. For at samtalen skal være meningsfull for han, så er det viktig at medarbeider går ut av samtalen med en trygghet og tillit til leder og bedriften. Dette står i stil med hvordan han forklarer hva er medarbeidersamtale er. Han påpeker at han ikke har holdt en medarbeidersamtale før, så han vet ikke helt hva han skal si, men om han hadde holdt en ville han ønsket trygghet og tillit som et utfall.

Det var to utsagn fra leder: «*Medarbeidersamtalen er for den ansatte sin del, de skal få lufta seg litt, få tilbakemeldinger og prate om det som trengs*», og «*Det vil jo også kunne hjelpe*

meg og bedriften, men det er ikke hovedprioriteringen». For henne var en meningsfylt medarbeidersamtale fokusert på medarbeiderne og hvor mye de fikk ut av samtalen.

En annen leder forklarer at det viktigste for henne var at medarbeiderne hadde det bra på jobb, og hun ønsket å få vite hva hun som leder kan gjøre for dem med tanke på deres trivsel og arbeidsprestasjon på jobb.

Hva ønsker medarbeiderne å få ut av samtalen?

Da medarbeiderne ble spurt hva en meningsfylt samtale er for dem nevnte de flere av de samme faktorene som lederne, men i forskjellige rekkefølge. Den eldste medarbeideren, som også har vært i bedriften lengst, nevnte med en gang ønsket om mer ansvar på jobb, og nevner hvordan hun føler hun «sitter fast» på jobben. Etter økt ansvar settes det fokus på det personlige i arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet.

For den yngste medarbeideren settes først og fremst et ønske om å kunne ta opp tema som har med personalsaker, og videre et ønske om et innblikk i den daglige driften, arbeidsforhold og arbeidsoppgaver.

Medarbeiderne uttrykte at arbeidsmiljø er viktig, men for blant annet den eldste medarbeideren kom karrieremuligheter og utvikling først, med tanke på en meningsfylt medarbeidersamtale. For den yngste kom arbeidsmiljø først, for så å nevne sine interesser for den daglige driften i butikken. For henne var det viktig å bli hørt, og at leder viser interesse for hennes meninger og tanker rundt butikkens mål.

Går ønskene til ledere og medarbeider overens med hverandre?

Det er mange faktorer som spiller inn i våre behov som enkeltindivider. Maslows behovsteori forklarer hvordan menneskers behov kan deles inn i fem kategorier i en hierarkisk rekkefølge, hvor de fysiologiske behovene ligger som en grunnmur nederst. De fire andre behovene er trygghetsbehov, tilhørighetsbehov, behov for anerkjennelse og behov for selvaktualisering. En grunnleggende idé bak Maslows teori er at atferd er dominert av ikke én, men flere faktorer. Samtidig som det blir hevdet at én behovstype som regel er mer dominant enn andre (Brochs-Haukeland, 2010, s. 117).

5.3.3 Erfaringer

I denne delen av oppgaven kommer de forskjellige informantenes erfaringer med medarbeidersamtalen frem.

Lederperspektivet

Leder i B1 har ingen erfaring med medarbeidersamtaler, verken å gjennomføre med sine ansatte, eller blitt tilbydd å ha samtaler som medarbeider før han ble leder.

Leder i B2 har, i likhet med leder i B1, ingen erfaring med medarbeidersamtaler. Hun har ikke holdt medarbeidersamtaler med sine ansatte i sin tid som leder, og ikke hatt tilbud om medarbeidersamtale før hun ble leder. «... .. jeg har ikke hatt medarbeidersamtaler, men jeg snakker mye med mine ansatte», sier leder. Hun har erfaring fra utallige samtaler med sine ansatte, og bygd opp gode relasjoner til dem. Bedriften som eier denne ene franchise-butikken har i etterkant av rekrutering til intervju, kommet med informasjon om innføring av medarbeidersamtaler i bedriftens butikker gjennom deres nye HR-system. Når leder forteller om dette tilføyer hun også: «Jeg vet ikke noe om spørreskjema enda, men det er sikkert ganske standard, åpent og kjedelig». Slike skjema er det flere bedrifter som har (ref. B3), og forklares som en plikt istedenfor et godt ledelsesverktøy. Øystein Bonvik legger også til i artikkelen i Dagens Næringsliv at de fleste ansatte nok heller ønsker seg løpende oppfølging og muligheten til å ta opp tema når det skje – ikke ni måneder senere i en formalisert samtale, og mener virksomheter kan bruke medarbeidersamtalen som en unnskyldning for å fraskrive dem ansvaret for en løpende dialog (Lohne, 2015). I artikkelen refererer han til den type medarbeidersamtaler som følger standardiserte, upersonlige og kjedelig skjemaer, slik som også leder i B2 forventer at skjema fra bedriften blir. Hun legger så til: «De får skjema, de svarer på det, jeg ser på det, og vurderer etter det hvordan jeg skal sette opp mine egne samtaler med hver enkelt». Dette sitatet viser at leder setter transformasjonsledelse høyt. Leder ser på sine ansatte som individer og ønsker å tilføye de ressursene som trengs for at de skal trives på jobb. Om leder kun holder seg til skjema, og ikke prøver å bygge en genuin relasjon vil en konsekvens kunne bli å skape et mellommenneskelig forhold som for begge parter kan virke kunstig, og bare til bry uten faktiske løsninger på reelle problemstillinger (Lohne, 2015).

Leder i bedrift 3 er den yngste av alle tre lederne, og har i tillegg kortest fartstid som leder, men har igjen mest erfaring med gjennomføring av medarbeidersamtaler. Fra sitt perspektiv kan hun komme med erfaringer både som leder, men også som medarbeider i samme bedrift. I begynnelsen av hennes tid som leder valgte hun å følge bedriftens rutiner, men hun opplevde dårligere resultater av medarbeidersamtalen med sine ansatte enn det hun selv følte hun fikk ut av samtalen da hun selv var medarbeider. Dermed fikk hun prøvd ut samtaleskjema, sett gjennom resultatene fra første runde med medarbeidersamtaler, forså å prøve noe nytt for å se om det kunne bli bedre. Ifølge Kolbs erfaringssyklus gir dette et utviklingsperspektiv på medarbeidersamtalen, og hjelper leder å fokusere på hvordan resultatene kan brukes til kompetanseutvikling og personlig utvikling for medarbeiderne, og hvordan hun som leder gjennom støtte og disponering av ressurser kan bidra til en slik utvikling (Mikkelsen, 2014, s. 209). Resultatet ble en mer avslappet samtale hvor medarbeiderne gav litt mer av seg selv enn bare enkle ja/nei-svar. En utviklet relasjon mellom leder og medarbeider over tidsrommet fra første medarbeidersamtale til neste kan også ha vært en faktor for hvorfor medarbeiderne synes det var enklere å prate med leder.

Medarbeiderperspektivet

I likhet med leder, har heller ikke medarbeiderne erfaring med medarbeidersamtaler i B1. Den yngste av medarbeiderne har erfaring med medarbeidersamtaler fra en tidligere arbeidsplass, og forteller at slike samtaler hjelper mye på motivasjonen gjennom å få tilbakemeldinger, innblikk i hvordan bedriften gjør det, og muligheten å ta opp meninger og tanker.

Medarbeiderne ved B2 er begge fornøyd med den løpende dialogen i arbeidshverdagen, men de kunne gjerne tenke seg en individuell medarbeidersamtale med avsatt tid. Grunnen til dette er fordi mange av samtalene med leder gjerne blir kort, og blir ofte avbrutt på grunn av behov i butikken. Ifølge teorien kan en jevn dialog mellom medarbeider og leder hjelpe med flere faktorer i arbeidshverdagen. For medarbeiderne gjelder dette som regel for det mellommenneskelige behovet, tillit og motivasjon (Mikkelsen, 2014, s. 209). Dette stemmer overens med de erfaringene medarbeiderne har med løpende dialog gjennom året, men samtidig trenger de enda litt mer for å føle seg hørt.

I B3 er medarbeidernes erfaringer ganske lik som lederens erfaringer, og stemmer overens med teori. En jevn dialog i hverdagen øker relasjonen mellom medarbeider og leder, og gjør dermed medarbeidersamtalene lettere og føles som et trygt sted å snakke om diverse tema. De har begge vært med på samtaler som har vært stiv og føles tvungen, og dermed kjent på et ubehag, men det har bedret seg etter de har blitt bedre kjent med leder.

Har informantene lært av sine erfaringer?

Ifølge Øystein Bonviks artikkel i Dagens Næringsliv forklarer han hvordan medarbeidersamtalen er en slags håpløs pliktøvelse som i verste fall kan gjøre ansatte både demotiverte og litt kyniske (Lohne, 2015). Utsagnet til Bonvik reflekteres i erfaringene til leder og medarbeiderne fra B3. Begge parter nevner hvordan første samtale var stiv, upersonlig, og var verken motiverende eller av nytteverdi. Her handler det om lederens evne til å ta lærdom av sin erfaring. Hensikten med læringen er at den skal føre til atferdsendringer (Mikkelsen, s. 209), og leder ved B3 tok sine erfaringer, tenkte over prosessen og prøvde en ny vri, samtidig som relasjonen til de ansatte ble bedre gjennom daglig dialog i butikken.

Løpende dialog kan leder og medarbeidere fra B2 bekrefte fungerer veldig bra til en viss grad, men ønsker som nevnt medarbeidersamtaler 1-2 ganger i året i tillegg. Begge parter har gode erfaringer fra den løpende dialogen, som har vært med å øke tilliten mellom dem. Dette vil kunne være med å påvirke kvaliteten positivt til eventuelle medarbeidersamtaler i fremtiden.

Leder ved B1 har ikke gjennomført medarbeidersamtaler selv om de ansatte har hatt et ønske om det. Dette kan komme av at bedriften aldri har praktisert medarbeidersamtaler, og dermed blir ikke dette prioritert over andre oppgaver. Medarbeiderne sier de har hatt lyst på medarbeidersamtaler, hvert fall i startet av deres arbeidsforhold, men ser per nå ikke vitsen da deres erfaringer er at nærmeste leder og resten av ledelsen ikke hører etter uansett.

5.4 Drøfting av forskningsspørsmål 2

Hvilke forhold mellom leder og medarbeider kan medarbeidersamtalen være med å påvirke?

I likhet med det første forskningsspørsmålet er også forskningsspørsmål 2 bygd opp av tre kategoriske spørsmål: Kan medarbeidersamtalen påvirke kommunikasjonen på jobb, kan den

påvirke motivasjonen, og finnes det andre forhold på arbeidsplassen som kan påvirkes av medarbeidersamtalen.

5.4.1 Kan medarbeidersamtalen påvirke kommunikasjonen?

De fleste lederroller er kommunikasjonsroller, og alle roller innehar elementer av kommunikasjon. Dermed er en stor del av det å være en leder å inneha en evne til å kommunisere, og bygge relasjoner med de ansatte (primært), men også andre ledere og viktige eksterne organisatoriske interessenter (Brønn, 2014, s. 53-54).

Informantene forklarer alle hvor viktig kommunikasjon er for dem på jobb, og hvor viktig det er å snakke med hverandre. De tre lederne mener selv de har god kommunikasjon på sine arbeidsplasser, men står deres utsagn i likhet med medarbeidernes perspektiv, eller har partene forskjellig oppfatning av kommunikasjon? Og vil en medarbeidersamtale kunne påvirke den daglige kommunikasjonen på arbeidsplassen?

Lederperspektivet på god kommunikasjon og medarbeidersamtalen

B1 er en virksomhet hvor det ikke praktiseres medarbeidersamtaler, og personalmøtene handler kun om tall, budsjett og noen av varene som kommer fremover. Det gjør det svært spennende å høre de forskjellige perspektivene på den generelle kommunikasjonen på arbeidsplassen. Ifølge leder går god kommunikasjon ut på «... .. og kunne snakke med medarbeidere på en ordentlig måte», og ifølge han er det god kommunikasjon mellom han og medarbeiderne ved arbeidsplassen. Han nevner han kan ta opp det meste med de ansatte, men kan være tyngre å ta opp. Leder tror medarbeidersamtalen ville kunne hjulpet på kommunikasjonen for noen som ikke jobber så ofte, «... .. slik at de kan få en samtale hvor begge parter kan prate, og ta opp ting som kanskje ikke blir satt så mye fokus på mens man er på jobb». Slik jeg forstår det kan det vise til at leder mener medarbeidersamtalen kun være til nytte for kommunikasjonen mellom han som leder og de deltidsansatte med lavere stillinger, mens den daglige interaksjonen mellom han og de tre ansatte med høyre stillingsprosenter er tilstrekkelig.

Leder i B2 sier god kommunikasjon er hundre prosent åpen og ærlig, og at man vil ha en relasjon med de man jobber med. Hun snakker om hvordan hun føler det er generelt god

kommunikasjon mellom leder og ansatte, og at hun kan ta opp det meste, men i perioder hvor det er mer stressende på jobb kan en sentral konsekvens være dårligere kommunikasjon. Julen er en typisk tid med høyt trykk for detaljhandel, og for B2 er det intet unntak. Leder uttaler seg om hvordan hun ikke har erfaring med medarbeidersamtalen, og kan ikke bekrefte eller avkrefte om medarbeidersamtalen kan hjelpe på kommunikasjonen, men hun tror den kan gjøre det. «... .. *Jeg har hørt på jobb at de ansatte vil prate med meg, men det er ikke alltid det går å ha lengre samtaler*» Leder nevner hvordan stress påvirker alle på jobb rundt juletidene, og hun må ofte ut i butikken og løpe mellom for å hjelpe både kunder og de ansatte. «... .. vi har alltid personalmøte før jula, men kanskje en medarbeidersamtale før kjøret starter kunne vært nyttig», kommer det fra leder under intervjuet da vi pratet om medarbeidersamtalen kunne hjelpe opp mot julekaoset.

Ingen av de to andre lederne kan gi et direkte svar på om medarbeidersamtalen faktisk kan hjelpe på kommunikasjonen, men leder fra B3 har mulighet å gi mer reliable svar. Da hun selv har erfaring med samtalen og effektene av den, både som leder og tidligere medarbeider i samme bedrift. For henne handler god kommunikasjon om å klare å prate med hverandre og være ærlige, som kan reflekteres i måten hun setter opp medarbeidersamtalene på. Hun legger alltid til noen spørsmål for å individualisere samtalene til hver medarbeider, som etter hennes erfaring påvirker relasjonen positiv, og fører til at de ansatte føler seg mer trygg.

«... .. *Samtalen kan absolutt hjelpe på kommunikasjonen, spesielt mellom leder og medarbeider*», uttaler leder i B3 seg om da jeg spør om medarbeidersamtalen kan hjelpe til med kommunikasjonen på en arbeidsplass.

Medarbeiderperspektiv på god kommunikasjon og medarbeidersamtalen

Begge medarbeiderne fra B1 bekrefter begge at det er dårlig kommunikasjon på jobb. Samtidig sier de begge at de er trygg nok til å ta opp det meste med nærmeste leder, men de føler sjeldent de blir hørt. Det kan vise til at de har bygd opp en grei relasjon til leder over årene, men når det gjelder enkelte faktorer på jobb så er kommunikasjonen dårlig.

Den eldste av medarbeiderne uttaler seg om hvordan hun har opplevd konflikt med leder på grunn av dårlig kommunikasjon «... .. vi hadde underliggende konflikter og null kommunikasjon, endte til og med opp med skriftlig advarsel etter det». Videre forklarer medarbeider at hun er svært sikker på at en medarbeidersamtale på et tidspunkt før det gikk så

langt som en skriftlig advarsel ville hjulpet på kommunikasjonen mellom henne og leder «... ... skulle ønske jeg fikk en medarbeidersamtale på den tiden, så sykt mye trøbbel kunne vært unngått hvis han bare pratet til meg».

Det leder sier går overens med uttalelsen til en av medarbeiderne: *«jula er ganske heftig med tanke på masse varer, tre til fire julehjelpere som ikke kan så fryktelig mye, og mange kunder som handler. Det blir fort kaos på kommunikasjonsfronten.»* Den eldste medarbeideren i intervjuet forklarer julen på en litt annen måte: *«Det er digg med mye stress, haha! Jeg har jo vært her noen år, så det er ren rutine å løpe mellom å pakke opp varer, hjelpe julehjelpene, ta kassa og hjelpe leder.»* Uttalelsene fra medarbeiderne kan vise at erfaring spiller en stor faktor da den eldste av dem har jobbet i butikken i syv år kontra den yngste av dem som kun har jobbet i 1,5 år. Samtidig takler mennesker stress på forskjellige måter.

Gjennom mine samtaler med informantene kommer det frem at den yngste av medarbeiderne mener at en medarbeidersamtale før høysesongene ved jul og sommer kan hjelpe med kaoset. Den yngste av medarbeiderne virker mer usikker både gjennom svarene hun gir og kroppsspråk under intervju. En av uttalelsene: *«... ... Vi snakker om de travle tidene på personalmøte før det starter som verst, men jeg ønsker jo å ha en egen samtale med leder slik at jeg selv er mest mulig klar da det er en del som fortsatt er forvirrende»*, tolker jeg som at hun har behov for trygghet, og trenger tilbakemeldinger fra leder for å være sikker på hvordan hun utfører forskjellige oppgaver. Den eldste av medarbeiderne er veldig selvsikker i måten hun prater på, men forklarer at hun kan snakke med leder om alt, og spør om hjelp hver gang det er nye rutiner som skal innføres.

Den eldste av medarbeiderne mener samtalen i utgangspunktet virker positivt på kommunikasjonen, men hun legger hun til: *«Det kommer jo helt an på samtalen da! Er det en veldig negativ samtale hvor det bare tas opp problemer, så er det jo opp til hvordan hun tar imot eller gir denne informasjonen»*. Dette viser hvor viktig det er med hvordan man formulerer og utfører en medarbeidersamtale.

Da jeg spurte medarbeiderne om en løpende dialog gjennom hele året kunne gjøre mer nytte enn en medarbeidersamtale fikk jeg omtrentlig identisk svar fra dem begge. Begge var svært klart på at de setter pris på god kommunikasjon og løpende dialog, men begge ønsket å gjennomføre medarbeidersamtaler minst to ganger i året. *«... ... da får du liksom mer oppmerksomhet på det som blir snakket om»* (MA, 23).

5.4.2 Kan medarbeidersamtalen påvirke motivasjonen?

Lederens perspektiv

Det er et klart svar blant informantene i spørsmål om det kan være en sammenheng mellom kommunikasjon og motivasjon, og de deler svært like meninger når det kommer til sammenhengen mellom de to begrepene.

«... ... hvis en ansatt ikke får mulighet å kommunisere med sin nærmeste leder er det jo vanskelig for den ansatte å få motivasjon» - L, 33, B1

«... ... bruke litt ekstra tid på de ansatte, lære dem å kjenne ... det gjør så mye for motivasjonen» - L, 25, B2

«... ... er det dårlig kommunikasjon blir det dårlig stemning, og går utover motivasjonen» - L, 22, B3

Måten lederne svarte på gir et hint til både deres lederstil, relasjonsbygging og hvordan de forstår indre og ytre motivasjon. Leder for B1 gir meg, som på alle spørsmålene jeg stiller, et svært kort svar hvor han forteller at *«... ... joda det er jo en sammenheng»*, men leder utdyper ikke og kommer ikke med eksempler. Når man samtidig husker at lederen for B1 er leder i en bedrift som ikke har medarbeidersamtale, kan dette muligvis forklare, hvorfor lederen ikke går videre inn på tema. Sammenholdt med de ansattes tanker rundt motivasjon i denne bedriften, blir det tydelig, at nettopp en medarbeidersamtale i en eller annen form hadde vært ønskelig.

Leder i B2 gir derimot et langt og fyldig svar på hvordan kommunikasjon ikke bare hjelper på de ansattes motivasjon, men også hennes egen. Gjennom jevnlig kommunikasjon i butikken, og egne korte samtaler med sine medarbeidere lytter hun til deres behov og plager, og sammen finner de løsninger. *«... ... jeg vil ikke være ho hurpa som setter meg på lageret og får mine ansatte til å gjøre alle de små drittjobbene da blir ingen motivert»*, forklarer hun. Selv om jobben består av mye småjobber som å tørke støv, pakke opp varer og rydde hyller, så prøver leder å opprettholde variasjon i oppgavene og ansvar slik at hverdagen ikke blir for monoton. Leder følger, uten å vite det selv, jobbkarakteristikamodellen med tanke på å prøve å gjøre selv de minste jobber meningsfylt. Hun nevner *«... ... hvis jeg kommer ut sammen med de ansatte i butikken en stund, og sier kom igjen nå får vi butikken til å skinne sånn at kunder vil komme inn»*, og fortsetter med å forklare hvordan selv det å

tørke støv mer motiverende for dem alle som et team. Det er tre psykologiske tilstander som går under jobbkarakteristikamodellen: Det å føle et ansvar for det arbeidsverket han eller hun leverer fra seg. En opplevelse av mening, som vil si at arbeidet har en betydning for noen, og til slutt at den som utfører arbeidet må få kjennskap til resultatet (Brochs-Haukedal, 2010, s. 126-127). Konsekvensen av disse tre tilstandene er indre motivasjon, og leder for B2 forklarer godt hvordan hun prøver å opprettholde den motivasjonen gjennom god kommunikasjon, og tilrettelegging i arbeidsoppgaver.

Den siste lederen forteller fra sitt perspektiv, både som leder og tidligere medarbeider, hvor mye kommunikasjon har å si for motivasjonen hennes. «... .. *vi hadde det litt sånn på jobb, en leder som ikke er helt til stedet ... vi ante ikke hva vi skulle gjøre, og ble som oftest bare stående*», forklarer hun og legger til hvordan arbeidsmiljøet i butikken ikke var særlig bra. Nå når hun selv er leder, i en annen butikk en hvor hun jobbet som medarbeider, er hun nøye på å få med flere hjelpsomme spørsmål i medarbeidersamtalen for å øke motivasjonen hos medarbeiderne. Disse spørsmålene går ut på om det er noe de ansatte ønsker å lære, eller om det er noe de ikke kan, og om de ønsker kompetanseutvikling innad i bedriften. «... .. *mitt mål som leder er at alle skal kunne alt*». Gjennom intervjuet nevner hun også hvordan det tok litt tid før hun kom seg inn i rollen som leder, selv om hun føler hun har mye å lære om god ledelse, motivasjon og mennesker.

Medarbeiderne motiveres av kommunikasjon

Fra medarbeidernes sitt perspektiv ble det nevnt flere forskjellige faktorer som påvirker deres motivasjon på jobb, og samtidig motivasjonen til å komme på jobb. Selv om de har forskjellige behov som vil bidra til den indre motivasjonen, så nevnte alle seks hvor viktig den daglige kommunikasjonen var for dem. Et par av utsagnene nevner:

«... .. *Er det dårlig kommunikasjon er det ikke spesielt gøy å komme på jobb*» - MA, 28, B1

«... .. *hvis man ikke blir snakka til, og får litt innsikt er det jo vanskelig å engasjere seg i arbeidet*» - MA, 22, B3

Disse utsagnene kommer frem i spørsmål om medarbeidersamtalen kan hjelpe på motivasjonen. MA, 22, B3 fortsetter sitt utsagn, og forteller hvordan medarbeidersamtalene har hjulpet henne når det enten har vært et kommunikasjonsproblem mellom henne og leder,

eller med andre medarbeidere. Begge medarbeiderne i B3 forklarer hvordan de går ut av medarbeidersamtalene med et ekstra «boost» i motivasjonen. Dette bekrefter teorien om hvordan medarbeidersamtalen sikrer at både bedriften og medarbeideren får mest mulig igjen for ansettelsesforholdet (Mikkelsen, 2014, s. 205). Ved å snakke om de tema som er nødvendig for både bedriften og medarbeideren, vil det kunne bygge opp human-kapitalen, øke relasjon og samtidig skape mer motiverte medarbeidere.

Medarbeiderne i B1 sier selv at de har dårlig kommunikasjon på arbeidsplassen, som medfører at de ikke er spesielt motivert til å komme på jobb, eller være der. Dette reflekteres også i måten de prater om jobb under intervjuet og sine erfaringer derfra.

Medarbeiderne ved B2 virker derimot mer motiverte i måten de prater på under intervjuet og gjennom merkes på kroppsspråket. De snakker begge svært hjertelig om kommunikasjonen på arbeidsplassen, selv om de begge bekrefter at de har enkelte perioder hvor kommunikasjonen detter ned og irritasjonen fyker opp. Begge medarbeiderne snakker også om hvordan leder er flink til å gi tilbakemeldinger, legge opp spesifiserte arbeidsoppgaver til hver enkelt medarbeider, og snakker jevnlig med dem gjennom arbeidsdagen når tiden strekker til. Alt dette og mer øker motivasjonen til medarbeiderne selv om de har dårlige dager.

Sammendrag

Ut ifra spørsmålet: kan medarbeidersamtalen påvirke motivasjonen? Svaret er ja, så lenge behovene til medarbeiderne blir dekt i samtalene. Medarbeiderne har forklart hvor viktig det er for dem med å prate om hvordan bedriftene gjør det, økt ansvar, utvikling, mulighet for å ta opp personlige tema, arbeidsmiljø, og kanskje den viktigste: tilbakemeldinger. Alle ønsker å vite hva de gjør bra, hva de kan gjøre bedre og ønsker å få kjennskap til resultatet av sin innsats. Ifølge jobbkarakteristikamodellen er nøkkeldimensjonene for indre motivasjon på jobb: variasjon, oppgavens identitet, oppgavens betydning, selvstendighet og tilbakemeldinger (Brochs-Haukedal, 2010, s. 127), og er akkurat det medarbeiderne ønsker gjennom arbeidsforholdet med sine ledere. Får de ikke dette dekt gjennom den daglige dialogen, ønsker de en mulighet å ta det opp gjennom medarbeidersamtalen. Slik kan kommunikasjon øke motivasjonen.

Dette kan også forklare hvorfor medarbeiderne i B1 ikke føler seg motiverte. De får ikke pratet med leder om de tema de har behov for i den daglige kommunikasjonen, og de har

heller ikke medarbeidersamtaler, som igjen danner et miljø hvor dårlig motivasjon er en konsekvens. Dette kommer frem gjennom Maslows behovsteori. Menneskers handlinger blir påvirket i stor grad av de behovene vi har, blir ikke disse behovene møtt går det utover motivasjon og arbeidsprestasjon (Brochs-Haukedal, 2010, s. 116-117).

5.4.3 Kan medarbeidersamtalen påvirke andre forhold på arbeidsplassen?

Det siste kategoriske spørsmålet under forskningsspørsmål 2 handler om det er noen andre områder på arbeidsplassen medarbeidersamtalen kan påvirke. Arbeidsmiljø nevner informantene flere ganger gjennom intervjuene, og nevnes spesielt i kombinasjon med kommunikasjon. «*Er det dårlig kommunikasjon på arbeidsplassen, så fører det som regel til dårlig arbeidsmiljø.*» - MA, 28, B1

Arbeidsmiljø kan beskrives som summen av det som omgir et sted der det utføres et arbeid. Dette miljøet er svært viktig da det kan påvirke arbeidet som gjøres og de som utfører det, enten i positiv eller negativ retning. Et arbeidsmiljø består av både fysiske, psykiske og sosiale faktorer (Mentalhelse, u.å.).

Spørsmålet er om medarbeidersamtalen kan påvirke arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljø og helse står som et av punktene om temaer som går igjen i medarbeidersamtaler i norske virksomheter (Mikkelsen, 2014, s. 205). Det er miljøet vi befinner oss i store deler av uken vår, og er dette miljøet dårlig er det ikke rart man kan grue seg til å komme på jobb. Medarbeiderne i B3 har nevnt at medarbeidersamtalen har hjulpet med konflikter på jobb, og dermed påvirket arbeidsmiljøet positivt. Leder i B3 forklarer hvordan hun kan legge merke til at «*det er noe som skjer*» mellom de ansatte på jobb, og da spør hun om de ønsker å ta en samtale om det, og prøve å finne en løsning sammen. Dette viser at medarbeidersamtalen kan påvirke arbeidsmiljøet. Hadde ikke leder brydd seg om at det var uhygge mellom de ansatte, eller mellom medarbeider og leder, ville medarbeidersamtalen påvirket arbeidsmiljøet negativt. Ved å inkludere tema nødvendige tema i de planlagte medarbeidersamtalene, og sette av tid til ekstra samtaler om det skulle være behov, viser at leder ønsker å strekke seg litt lenger og det vil kunne påvirke arbeidsmiljøet positivt.

5.4 Drøfting av forskningsspørsmål 3

Kan forskjellig oppfatning av en god leder påvirke relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider?

5.4.1 Hva er en god leder?

Det er mange faktorer som går inn i det å være en leder, og det er en kompleks jobb.

Alle informantene ble spurt hva de definerte som god ledelse. Spørsmålet ble spurt nettopp fordi det er så mange måter å definere en god leder på, og en lederstil som fungerer for noen, fungerer ikke nødvendigvis for andre. Her er svarene jeg fikk:

«... .. *En leder hører etter*», sier leder i B2. Gjennom intervjuet og analysen har jeg forstått at leder i B2 setter relasjonsbygging høyt på lista over prioriteringer som igjen tyder på at hun har en person- og relasjonsorientert lederstil. Selv om hun er stressa i hverdagen, tar hun seg tid til å spørre de ansatte hvordan det går, og jobber for å motivere til de forskjellige arbeidsoppgavene til sin beste evne. Hun legger til «... .. *ikke vær konfliktsky, tørr å ta tak i det som trengs*», og kan tyde på hvor viktig det er å finne balansen mellom *leder og kompis*, «... .. *slik at man fortsatt har respekt, men ikke misbruker den*».

Leder i B1 snakker om hvordan en god leder er åpen med de ansatte, og behandler folk med respekt. Han ønsker ikke å være en streng leder som setter urimelige krav, og beskriver det som en lite effektiv måte å lede på. Det er viktig å møte de ansatte med et smil og spørre hvordan det går. Ut ifra hvordan han beskriver hvordan en god leder er kan det tyde på at han har en personorientert lederstil.

For leder i B3 er en god leder en person som gjør at du føler deg sett og hørt, og at meningene dine betyr noe. En god leder klarer å skape tillit i arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider. I likhet med leder i B2, har også leder i B3 en personorientert lederstil, og fokuserer på å gi medarbeiderne som arbeider i bedriften de ressursene de trenger for å lykkes og utvikles i jobben.

Erfaring

En faktor alle tre lederne har til felles er at ingen av de har formell lederutdanning, kun erfaring. Leder i B3 har i etterkant av å bli ansatt som leder i bedriften startet opp en utdanning innenfor ledelsesfaget, som har resultert i en endring av hennes syn på ledelse.

Jeg spurte alle lederne om de har noen form for lederutdanning eller opplæring, eller om de ble mer eller mindre kastet ut i rollen, og alle bekrefter at de ble kastet hardt og brutalt ut i det. Leder i B1 fikk stilling som leder uten noen tidligere erfaring, men forklarer at han var på lederkurs og lærte litt nyttig der. For han var det erfaringen han fikk etter hvert av stillingen som var mest nyttig og som har formet han som leder.

I B2 bekrefter også leder at hun ble kastet rett ut i lederrollen. Hun forklarer hvordan hun sa ifra til sin daværende leder at hun ønsket å bli leder selv en dag, og lurte på om hun kunne få lære litt om stillingen mens hun selv var ansatt som medarbeider. «... .. *Jeg ønsket jo å bli leder i butikken en dag, og daværende leder gav meg dermed mulighet for mer ansvar*». Hennes leder tok henne med i ledelsesprosesser, og lærte henne opp i de forskjellige ansvarsområdene hun hadde. Dette gav henne en mulighet for økt ansvar og utvikling, og litt erfaring før hun trådte inn i stillingen selv.

Leder i B3 fikk ikke tilbudt lederkurs, bare en ukes opplæring i selve butikkdriften. Hun skulle ønske hun fikk litt kunnskap om personalledelse, og opplevde fort hvordan det var å havne i konflikt med en ansatt på grunn av misforståelser og kommunikasjon. Samtidig som hun synes det var vanskelig og litt overveldende da, så ville hun ikke vært foruten den erfaringen. Hun lærte mye om seg selv, hvordan hun kunne håndtere konflikter og hva slags lederstil som fungerte i butikken.

Kjønn og alder

I boken ledelse, organisasjon og kultur (Strand 2007) er det oppgitt at menn er sterkt overrepresenterte i de fleste kategorier av lederstillinger. Da var det kun 16% av kvinner som hadde slike stillinger, men utgjorde nær halvparten av arbeidsstyrken (Strand, 2007, s. 351). Kjønnfordelingen blant ledere har utjevnet gradvis siden boken ble skrevet, og i 2019 var det 37 prosent av alle ledere kvinner (Gram, 2021). Hvor mye kan kjønn påvirke lederrollen, og hvor mye spiller alderen inn som en faktor? Er det slik som noen hevder, at de to kjønnene har ulike egenskaper (Strand, 2007, s. 351). Det er vanskelig å si med sikkerhet at kjønn kan

spille inn i lederrollen, og man kan derfor ikke si at den ene er bedre enn den andre. Spørsmålet er vel heller hvordan man kan være en god leder for de ansatte man har, og om man klarer å adaptere seg etter de arbeidsforholdene man står over.

Medarbeidernes definisjon på en god leder

Etter å ha gått gjennom ledernes perspektiv på hva en god leder er, skal jeg nå gå gjennom medarbeidernes perspektiv, for så å se om perspektivene går overens og hvordan de påvirker hverandre. Dette vil gi gode muligheter for å drøfte grunner til at arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider er slik det er, og om det er måter å påvirke eller forbedre det på.

Fra medarbeiderperspektivene er definisjonene på en god leder svært like blant de seks medarbeiderne. Det er spesielt tre faktorer som går igjen: flink å gi tilbakemeldinger, lytte til hva medarbeiderne har å si, og skape trygghet og tillit. De har behov for å bli hørt og få tilbakemeldinger på den jobben de gjør.

Er lederne og medarbeiderne en god match

Leder og medarbeidere går ikke overens hele tiden, de færreste gjør det, men ut ifra leder og medarbeidernes uttalelser i B1, er det mulig de ikke er den mest effektive matchen på jobb. Medarbeiderne har mange meninger og et stort ønske om å bli hørt, bli tildelt mer ansvar og kompetanseutvikling, mens leder ikke har særlig med meninger, og gjør stort sett det han blir fortalt fra den øvre ledelsen. Selv om leder viser tendenser til personorientert ledelse gjennom hans beskrivelse av en god leder, virker det som, ut ifra medarbeidernes utsagn fra intervjuene, at han er konfliktsky og bytter mellom en instruerende lederstil og delegerende lederstil. Dette kan være en av grunnene til at det kan skapes dårlig arbeidsmiljø og konflikter mellom partene, ut ifra deres perspektiver.

Leder og medarbeidere ved B2 er ifølge begge parters perspektiver en god match på arbeidsplassen, og har svært like definisjoner av en god leder. Leder ønsker nysgjerrige ansatte som er motivert når de er på jobb, men har forstått at noen dager er man rett og slett umotivert uten at det er på grunn av arbeidsplassen. Medarbeiderne ønsker å bli hørt både om jobberelaterte tema, men også personlige tema, og leder har ikke noe imot å prate om begge deler og viser en særdeles personorientert lederrolle. Samtidig er hun oppgaveorientert, og kan også bytte mellom en deltagende- og delegerende lederstil ut ifra hvilken av medarbeiderne hun har på jobb.

Leder og medarbeidere ved B3 har i likhet med B2 ganske like oppfatninger av en god leder, og begge parter er opptatt av trygghet og tillit. Leder ønsker å høre hva medarbeiderne sine meninger og hva de tenker og føler, og medarbeiderne ønsker å bli hørt. Selv om arbeidsforholdet var litt upersonlig i starten virker det som de har blitt en god match over litt tid. Leder har en blanding av person- og oppgaveorientert lederstil. Hun bryr seg genuint om sine ansatte, og ønsker at de skal ha mulighet til å lære seg alt de trenger om rutiner og slikt, slik at arbeidshverdagen blir enklere for begge parter.

5.4.2 Kan medarbeidersamtalen påvirke lederrollen?

Informantene har alle sine erfaringer fra hvordan arbeidshverdagen har endret lederrollen. For medarbeiderne i B2 har de sett endringer hos leder etter daglige dialoger, og leder bekrefter at hun har merket samme endringene: «... .. *Jeg påvirkes hver dag av samtalene mine med ansatte*». Det samme gjelder medarbeiderne og leder i B3, som har gjennom daglige dialoger og medarbeidersamtaler lært mye av, og om hverandre, og ønsker å skape en fin arbeidsplass sammen. Kolbs erfaringsyklus viser hvordan både et uformelt møte og et formelt møte mellom leder og medarbeider kan være meningsfull for arbeidshverdagen. Ved å dele tanker om erfaringene de har, kan ulike perspektiver på de temaene tas opp, komme fram, og mulighetene til å trekke konklusjoner på et bredere grunnlag er til stede (Mikkelsen, 2014, s. 209). Som nevnt tidligere i oppgaven, er meningen med læring atferdsendring, også for ledere. Ledere har mulighet å lære mye om seg selv som leder, blant annet ved hjelp medarbeidernes tilbakemeldinger, tanker og meninger.

6.0 Konklusjon

Utgangspunktet for dette forskningsprosjektet var å finne ut om medarbeidersamtalen kunne brukes som et nyttig verktøy i arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider, og i så fall hvordan? I konklusjonskapittelet trekker jeg konklusjoner ut ifra forskningen jeg har gjort, og de funnene jeg har kommet frem til. Gjennom forskningsprosessen har jeg hentet inn informasjon fra tre bedrifter innenfor detaljhandel, men som hver for seg har forskjellig praksis av kommunikasjon og medarbeidersamtalen. Jeg har intervjuet både ledere og medarbeidere. Det blir dermed trukket konklusjoner ut ifra forskjellige synspunkter og faktorer. I slutten av kapittelet vil jeg drøfte hva jeg selv har lært underveis i oppgaven og diskutere videre forskning på tema.

Kan medarbeidersamtalen kunne brukes som et nyttig verktøy i arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider, og i så fall hvordan?

Det korte svaret er ja. Medarbeidersamtaler kan brukes som nyttige verktøy i arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider, men krever at flere kriterier blir møtt for at samtalen skal ha nytteverdi for begge parter.

6.1 Forskningsspørsmål og problemstilling

Hva oppleves som en meningsfylt medarbeidersamtale både for leder og medarbeider?

Ifølge teorien er det ingen fasit på hva en medarbeidersamtale skal inneholde, men måten leder i bedrift 3 beskriver hvordan skjema hun får tildelt fra bedriften ikke er godt nok, så gir det en pekepinn på hva en meningsfylt samtale ikke burde inneholde. Åpne og upersonlige spørsmål har ingen faktisk verdi for hverken leder eller medarbeider, og kan heller være en måte å skape et kunstig arbeidsforhold mellom dem. Lederne fra bedrift 2 og 3 nevner derimot flere kriterier som burde være med i en meningsfylt medarbeidersamtale, som gjennomgang av arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, hvordan medarbeider har det på og utenfor jobb, kommunikasjon, teamwork, støtte, etc. Disse kriteriene er blant listen fra teorien om medarbeidersamtalen, og om man får med seg flere av disse punktene kan man få et godt utgangspunkt til samtalen (Mikkelsen, 2014, s. 205). Et viktig poeng begge kommer med er at de vil se an hvilken medarbeider de snakker med, og individualisere samtalene ut ifra det.

Alle medarbeiderne har forskjellige behov, og disse behovene kan være påvirket av blant annet alder. Et behov som derimot er en fellesnevner hos alle, er å skape en relasjon mellom leder og medarbeider slik at grunnlaget for en eventuell medarbeidersamtale allerede blir lagt i den daglige dialogen. Med en god relasjon vil samtalen ha bedre flyt, føles genuin og være meningsfylt for partene som deltar.

Hvilke forhold mellom leder og medarbeider kan medarbeidersamtalen være med å påvirke?

Et tema alle informantene sa seg enig i var hvor viktig kommunikasjon var for motivasjonen deres på jobb. God kommunikasjonen bygger god relasjon både mellom leder og medarbeidere, men også medarbeidere seg imellom. Har man motiverte ansatte vil dette også reflekteres på den daglige prestasjonen. Medarbeidersamtaler har mulighet å påvirke den

daglige kommunikasjonen ved en arbeidsplass, og kan brukes som et nyttig verktøy hvis kommunikasjonen er dårlig, eller noen av de ansatte sliter med motivasjon over lengre tid.

Av andre forhold som kan påvirkes av medarbeidersamtalen er arbeidsmiljø en sentral faktor. Alle informantene utenom leder i bedrift 2 har opplevd å være med i en eller flere konflikter, enten mellom leder og medarbeider, eller med andre medarbeidere. Medarbeiderne i bedrift 1 snakket om flere konflikter, og mener konfliktene kunne vært unngått om de hadde fått en mulighet til å prate om problemene under en egen medarbeidersamtale. Konfliktene har hatt en direkte effekt på arbeidsmiljøet, og medført at medarbeiderne har mistet tillit til sin leder.

Kan forskjellige oppfatninger av en god leder påvirke arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider?

Det korte svaret er ja, det kan det. Om lederens oppfatninger av en god leder ikke går overens med medarbeiderens oppfatninger av en god leder, kan det danne seg uro, eller i verste fall konflikt over beslutninger, lederstil eller holdninger. Det kan vise seg å stemme med utsagnet fra leder i B3 hvor hun forklarer at du kan være en god leder for alle i butikken, bortsett fra én person, selv om de er en del av samme gjeng.

«Kan medarbeidersamtalen brukes som et nyttig verktøy i arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider? I så fall, hvordan?»

Da jeg formulerte min problemstilling i starten av masteroppgaven, var mitt ønske å finne ut om medarbeidersamtalen kunne brukes for å påvirke et arbeidsforhold mellom en leder og en medarbeider. Leder og medarbeidere i B1 kommer ikke helt overens, og funnene viser til at det er en konsekvens av dårlig kommunikasjon, selv om medarbeiderne sier de kan si det meste, så hører ikke leder etter. Dermed mister dialogen gjensidig engasjement og medarbeiderne blir umotiverte og yter ikke mer enn nødvendig, om i det hele tatt, på jobb. Begge medarbeiderne ønsker å gjennomføre medarbeidersamtaler i håp om å endre kvaliteten på kommunikasjonen og miljø, men leder er ikke overbevisst over at det vil ha noe for seg. I dette tilfellet kan medarbeidersamtalen gi leder en mulighet å snakke med sine medarbeidere, og sammen finne en løsning på problemene, men da må begge parter være villig til å legge inn den jobben det måtte kreve. Om leder tar seg tiden til å sette seg inn i hva en

medarbeidersamtale kan og bør inneholde, i tillegg til å individualisere samtalen mot hver av medarbeiderne, så kan det være et svært nyttig verktøy.

Funnene fra leder og medarbeidere i B2 viser hvordan en åpen og ærlig dialog kan føre til en bedre og mer tillitsfull relasjon, hvor begge parter lytter til hverandre og jobber for hverandre. Det er gjensidige forventninger til kommunikasjon, og begge parter viser interesse for medarbeidersamtalen som et verktøy til å gjøre relasjonen og jobbprestasjoner enda bedre.

Ved B3 viser funnene at medarbeidersamtalen fungerer som et godt verktøy i arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider, så lenge den blir brukt på rett måte. Det viser seg at skjema som er laget på forhånd til medarbeidersamtalen som regel blir for generell og upersonlig i struktur. Skjema er laget av ledelsen og deles ut til alle butikkene under samme bedrift, hvor de ikke kjenner til medarbeidernes behov eller relasjonen til deres nærmeste leder. Om leder ikke tar seg tiden eller prioriterer individuelle endringer til et veldig generelt skjema, vil ingen av partene få noe ut av medarbeidersamtalen og konsekvensen av det kan være en negativ påvirkning av arbeidsforholdet. Leder i B3 viser derimot at når man tar seg tiden til å lytte til sine medarbeidere, og individualisere spørsmålene i medarbeidersamtalen deretter, vil både leder og medarbeider få en meningsfylt samtale. En slik måte å bruke medarbeidersamtalen vil bygge tillit, relasjon, kompetanse og prestasjon.

6.3 Videre forskning

Gjennom min masterprosess har jeg fått innblikk i hvordan forskjellige bedrifter innenfor detaljhandel fungerer, og har dannet meg noen tanker rundt veien videre. Valget av metode falt på intervju da det kvalitative intervjuet sikter mot å gå i dybden. Dermed er ikke utvalget av informanter særlig stort i forhold til kvantitative metoder. på den positive siden vil fortsatt et lite antall informanter kunne gi mye stoff til en oppgave (Dalland, 2015, s. 165). For å forske videre på problemstillingen går det an gjøre intervjuene innenfor forskjellige bedrifter som for eksempel på et sykehus eller andre arbeidsplasser, hvor de ansatte er høyere utdannede fagfolk. Fagpersoner kan bidra til nye perspektiver på problemstillingen, og bruker også gjerne samme «språk» som intervjueren, som igjen fører til at mulighetene for misforståelser blir mindre (Dalland, 2015, s. 165). Fagfolk jobber mer selvstendig og er mer vant med å kvalitetssikre sitt eget arbeid. Samtidig har de, i motsetning til medarbeidere i detaljhandel, større innblikk i bedriftens mål og økonomi. Dermed kan det medføre forskjellige behov fra sine arbeidshverdager, og andre prioriteringer.

Et annet perspektiv som kunne vært interessant å forske på er resultatet etter innføringen av medarbeidersamtalen i B2. Leder forklarer hvordan bedriften som eier den ene franchise-butikken skal innføre medarbeidersamtaler gjennom sitt nye HR-system. Dermed kunne det vært spennende å sammenligne hvordan de ansatte i butikken har det i dag, og etter et års tid med praktisering av medarbeidersamtaler. Da kan man undersøke om det har det skjedd endringer, hvordan omstillingsprosessen har gått, og sjekke om medarbeidersamtalene blir fulgt opp slik de burde. Og, ikke minst, om medarbeidersamtalene vil leve opp til forhåpningene som både leder og medarbeiderne har til den.

Et til perspektiv kunne vært interessant er å finne ledere i detaljhandel som har en form for lederutdanning, om så bare et årsstudium fra universitetsnivå. Ville det vært noen forskjeller i perspektiver, og hvordan ville dynamikken vært mellom leder og medarbeider. Leder fra B3 snakker om hvordan hennes syn og oppfatning av ledelse endret seg da hun begynte å studere på siden av jobben, og har reflektert i måten hun velger å lede på.

7.0 Litteraturliste

- Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Dahlum, S. (2021, 9. mars). Validitet. Store norske leksikon <https://snl.no/validitet>
- Dalland, O. (2015). *Metode og oppgaveskriving*. (5.utg). Gyldendal Norsk Forlag AS
- Farbot, A. (2007, 9. november). *Medarbeidersamtaler med tvilsom verdi*. Forsknig.no <https://forskning.no/partner-arbeid-handelshoyskolen-bi/medarbeidersamtaler-med-tvilsom-verdi/1008133>
- Gram, K. H. (2021, 4.mars). *Stadig flere kvinner blant ledere*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinner-blant-ledere>
- Haukeland, W. B. (2010). *Arbeid- og lederpsykologi*. (8.utg). CAPPELEN DAMM AS
- Lohne, L. (2015, 4. oktober). *Meningsløs medarbeidersamtale?* Dagens Næringsliv <https://www.dn.no/ledelse/arbeidsliv/meningslos-medarbeidersamtale/1-1-5474006>
- Mentalhelse. (u.å.). *Et godt arbeidsmiljø skaper trivsel og gir høyere produksjon*. Hentet 8. mai 2023 fra <https://mentalhelse.no/fa-hjelp/arbeidslivstelefonen/arbeidsmiljo>
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. CAPPELEN DAMM AS
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget
- Olsen, B. (2021, juni). *Ledelse*. Organisasjon <https://www.organisasjon.eu/ledelse/>
- Sagberg, I. (2021, 13. april). *Lederstil*. Store norske leksikon <https://snl.no/lederstil>
- Sagberg, I. (2021, 24. august). *Medarbeiderskap*. Store norske leksikon <https://snl.no/medarbeiderskap>
- Sagberg, I. (2021, 18. april). *Transformasjonsledelse*. Store norske leksikon <https://snl.no/transformasjonsledelse>
- Sagdahl, M. (2019, 31. oktober). *Hedonisme*. Store norske leksikon <https://snl.no/hedonisme>
- Sander, K. (2022, 3. mars). *Forskningsdesign*. E-studie https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/#Hva_er_et_forskningsdesign

Stai, S. (2021, 27. februar). *Maslows behovspyramide*. Illustrasjon av Norheim, B.
<https://ndla.no/article/29789>. CC BY-SA 4.0.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2.utg). Fagbokforlaget

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4.utg). Gyldendal Norske Forlag AS

Zakariassen, E. S. (2020, 5. juni). *Den nordiske samfunnsmodellen*. Nasjonal digital læringsarena <https://ndla.no/nb/subject:1:470720f9-6b03-40cb-ab58-e3e130803578/topic:1:c70254d4-b914-42dc-8867-de34e415407e/topic:1:cdba4f9b-6f4d-4e69-9b2d-b7dafed3cc05/resource:c0867575-1762-4def-80d5-1e5a3363e1e8>

8.0 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide Leder

Åpne spørsmål:

- Gjennomføres det medarbeidersamtaler ved arbeidsplassen? Om så, hvor ofte?
- Gjennomføres det personalmøter ved arbeidsplassen? Om så, hvor ofte?
- Uten å gi personlige detaljer, har du opplevd konflikt med en medarbeider?

Kommunikasjon:

- Hva vil du si er «god kommunikasjon» på arbeidsplassen?
- Vil du si det er god kommunikasjon mellom leder og ansatt på din arbeidsplass?
 - Kan du ta opp alle typer tema? Konstruktiv kritikk, positive tilbakemeldinger, problematikk, klager, etc.?
- Hvilke former for kommunikasjon tas i bruk på arbeidsplassen med tanke på informasjonskanaler? Føler du det er tilstrekkelig?
- Tror du medarbeidersamtalen kan hjelpe til med kommunikasjon på en arbeidsplass? Eventuelt hvordan?

Ledelse og motivasjon:

- Hva tenker du er god ledelse?
- Har du gjennomført lederkurs eller mer eller mindre blitt «kastet ut» i rollen? Del gjerne noen erfaringer om hva du kunne fra før, og eventuelt ny lærdom du har plukket opp i din tid som leder.
- Kan det være en sammenheng mellom kommunikasjon og motivasjon? Hva er dine tanker rundt det?

Medarbeidersamtalen:

- Kan du gi eksempler på hva en meningsfylt medarbeidersamtale er for deg? Hva ønsker du å ta opp, og oppnå gjennom en slik samtale?

- Har du fått opplæring til å kunne gjennomgå en medarbeidersamtale og en oppfølgingsamtale? I så fall, hvordan form for opplæring?
- Har du tilstrekkelig med tid og ressurser til å kunne planlegge og gjennomføre medarbeidersamtaler?
- Har du erfaring med gjennomføring av medarbeidersamtaler? Om så kan du fortelle litt om de?
- Hvordan stiller du deg til om medarbeidersamtalen kan påvirke forholdet mellom leder og medarbeider? Positivt, negativt eller har det noen betydning?
 - Kan den forebygge konflikter?
 - Skape motivasjon?
 - Bygge kompetanse?
 - Unyttig?

8.2 Vedlegg 2: Intevjuguide medarbeider

Åpne spørsmål:

- Gjennomføres det medarbeidersamtaler ved arbeidsplassen? Om så, hvor ofte?
- Har du tatt del i en medarbeidersamtale før? Hvis ikke, har du et ønske om å få gjennomført medarbeidersamtale?
- Gjennomføres det personalmøter ved arbeidsplassen? Om så, hvor ofte?
- Uten å gi personlige detaljer, har du opplevd og vært i konflikt med en leder?

Kommunikasjon:

- Hva vil du si er «god kommunikasjon» på arbeidsplassen?
- Vil du si det er god kommunikasjon mellom leder og ansatt på din arbeidsplass?
 - Kan du ta opp alle typer tema? Konstruktiv kritikk, positive tilbakemeldinger, problematikk, arbeidsmiljø, etc.?
- Hvilke former for kommunikasjon tas i bruk på arbeidsplassen med tanke på informasjonskanaler? Føler du det er tilstrekkelig?
- Hva tenker du om at det kan være en sammenheng mellom kommunikasjon og arbeidsmiljø på en arbeidsplass? Gjerne kom med eksempler.

Ledelse og motivasjon:


- Hva tenker du er god ledelse?
- Kan det være en sammenheng mellom kommunikasjon og motivasjon? Hva er dine tanker rundt det?
- Settes det mål mellom leder og medarbeidere? Hva som ønsket oppnådd som jobbprestasjon, tall, arbeidsmiljø, etc.?

Medarbeidersamtalen:

- Kan du gi eksempler på hva en meningsfylt medarbeidersamtale er for deg? Hva ønsker du å ta opp, og oppnå gjennom en slik samtale?
- Har du vært gjennom en medarbeidersamtale og en oppfølgingssamtale?
- Hvordan stiller du deg til om medarbeidersamtalen kan påvirke forholdet mellom leder og medarbeider? Positivt, negativt eller har det noen betydning?
 - Kan den forebygge konflikter?
 - Skape motivasjon?
 - Bygge kompetanse?
 - Unyttig?

8.3 Vedlegg 3: meldeskjema NSD

Vurdering av behandling av personopplysninger

 Skriv ut  07.11.2022 ▾

Referansenummer
925944

Vurderingstype
Standard

Dato
07.11.2022

Prosjektittel
Medarbeidersamtalen, et nyttig verktøy for arbeidsforhold mellom leder og medarbeider?

Behandlingsansvarlig institusjon
Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig
Anne

Student
Vilde My Jensen Nervik

Prosjektperiode
15.08.2022 - 15.05.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.05.2023.