

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE320E

Navn:

Beate Devold, Carl Stian  
Jensen & Mona Løveng

---

## Motiverer M.A.S.?

En studie om medarbeidersamtalens påvirkning på  
jobbmotivasjonen

---

Dato: 26.11.21

Totalt antall sider: 91

# Sammendrag

Medarbeidersamtalen er et verktøy som det legges betydelige ressurser i å få gjennomført på de fleste arbeidsplasser i Norge og det er kanskje derfor ikke så rart at det også er et fenomen som det stadig forskes på.

En leder har mange “verktøy” i verktøykassa for å fremme motivasjon og denne samtalen er av mange regnet som et av dem. På bakgrunn av dette kom vi fram til problemstillingen:

*“Er medarbeidersamtalen et velegnet lederverktøy for å fremme jobbmotivasjon?”*

Undersøkelsen vår bygger på en kvalitativ studie der vi har gjennomført dybdeintervju med seks mellomledere i ulike kunnskapsorganisasjoner. Vårt teoretiske grunnlag er basert på kjente motivasjonsteorier innen blant annet behovsteori og forventningsteori, og vi har også inkludert teori knyttet til andre tema vi mener er sentrale for samtalen, som kommunikasjon, mål, samhandling og mellomlederrollen. Forskning utført av Semundseth og Kuvaas utgjør også en sentral del av vårt teoretiske grunnlag og da særlig direkte opp mot medarbeidersamtalen.

Studien vår viser at innstillingen til medarbeidersamtalen fremstår noe varierende mellom informantene, men at utførelse og innhold virker å være gjennomgående veldig likt. Hovedfokuset synes å ligge på tema som resultatoppfølging, trivsel på jobb og om det er behov for kompetanseutviklingstiltak. Fremtidige mål for medarbeideren er også en stor del av temaene som behandles, uten at disse virker å være særlig forankret i organisasjonens mål og strategier.

Konklusjonen etter forskningen vår er at medarbeidersamtalen alene ikke fremstår som et velegnet verktøy for å fremme jobbmotivasjon. Det virker å være veldig mange faktorer som spiller inn på om medarbeidersamtalen fremstår som positiv for jobbmotivasjon. Vi underbygger vår konklusjon med funn som fremkom under intervjuene, relevant teori samt egne erfaringer.

# Abstract

The employee interview is a tool in which considerable resources are invested in getting it carried out in most workplaces in Norway, and it is perhaps therefore not surprising that it is also a phenomenon that is constantly being researched.

A leader has many "tools" in the toolbox to promote motivation and this conversation is considered by many to be one of them. Based on this, we came to this research question:

*"Is the employee interview a suitable management tool to promote job motivation?"*

Our survey is based on a qualitative study in which we conducted an in-depth interview with six middle managers in various knowledge organizations. Our theoretical basis is based on well-known motivation theories within, among other things, needs theory and expectation theory, and we have also included theory related to other topics we believe are central to the conversation, such as communication, goals, interaction and the middle management role. Research carried out by Semundseth and Kuvaas also forms a central part of our theoretical basis, especially directly in relation to the employee interview.

Our study shows that the attitude to the employee interview appears somewhat variable between the informants, but that the execution and content seem to be generally very similar. The main focus seems to be on topics such as follow-up of results, job satisfaction and whether there is a need for competence development measures. Future goals for the employee are also a large part of the topics that are addressed, without these seeming to be particularly rooted in the organization's goals and strategies.

The conclusion from our research is that the employee interview alone does not appear to be a suitable tool for promoting job motivation. There seem to be very many factors that play a role in whether the employee interview appears to be positive for job motivation. We substantiate our conclusion with findings that emerged during the interviews, relevant theory and our own experiences.

# Forord

Vi er stolte av å presentere dette forskningsprosjektet som representerer avslutningen på vårt MBA studie ved Nord Universitet som vi startet høsten 2019. Hele studiet, og denne oppgaven spesielt, har vært en spennende og utviklende reise i ny kunnskap og vi føler oss bedre rustet til å ta fatt på fremtidige oppgaver. Vår problemstilling så dagens lys allerede tilbake i 2019 da vi fant ut at vi hadde en felles interesse for fenomenet jobbmotivasjon. Vi hadde alle erfaringer med medarbeidersamtalen fra begge sider av bordet og ønsket å koble den direkte opp til motivasjon.

Prosesen har tidvis vært krevende og vi har stadig blitt lokket ut på blindveier underveis som har satt oss på prøve. Kompasset har ikke vært kalibrert til enhver tid og veien mot dette resultatet har vært preget av søking, lesing, diskusjoner, mengder med skrivning for så å slette det som ble skrevet, og så skrive på nytt. Vi ser at alt som ikke er tatt med i besvarelsen kanskje spiller en vel så stor rolle for resultatet som det som kommer frem i de følgende kapitlene.

En langvarig prosess med denne oppgaven ved siden av jobb og familie har vært utfordrende ikke bare for oss, men også for de rundt. Vi ønsker å takke vår veileder Alf Håvard Dahl for gode innspill og konstruktive diskusjoner som har hjulpet oss tilbake på den rette sti. Vi ønsker også å takke våre informanter som villig delte sine tanker og erfaringer med oss og som har dannet grunnlag for vår forskning. Vi ønsker også å rette en stor takk til våre respektive partnere og barn for tålmodighet og tilrettelegging av en hverdag der tidsklemma allerede var skrudd hardt til. Til slutt må vi få takke hverandre for en god prosess fra start til slutt der alle har bidratt med kunnskap, erfaring og ikke minst støttende og oppmuntrende ord.

Ålesund, Tromsø og Stokmarknes 26.11.21

Beate Devold

Carl Stian Jensen

Mona Løveng

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Abstract .....	3
Forord .....	4
Kapittel 1 - Introduksjon .....	7
1.1 Innledning.....	7
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Bakgrunn .....	9
1.4 Avgrensninger og begrepsavklaringer.....	11
1.5 Disposisjon .....	11
Kapittel 2 - Teoretiske momenter.....	12
2.1 Innledning.....	12
2.2 Historiske linjer .....	12
2.3 Medarbeidersamtalen.....	15
2.4 Kommunikasjon og samhandling .....	18
2.4.1 Kommunikasjon .....	18
2.4.2 Samhandling.....	20
2.5 Motivasjonsteori .....	22
2.6 Mål og måloppnåelse som motivasjonsfaktor .....	28
2.7 Koblinger mellom medarbeidersamtalen og motivasjon.....	29
2.8 Mellomlederrollen .....	32
Kapittel 3 - Metode .....	34
3.1 Innledning.....	34
3.2 Deskriptivt design.....	35
3.3 Kvalitativ tilnærming.....	35
3.4 Fenomenologisk metode.....	37
3.5 Utvalg .....	38
3.6 Dataanalyse.....	40
3.7 Validitet og reliabilitet.....	41
3.8 Egen rolle som forsker.....	43
3.9 Ethiske problemstillinger.....	44
Kapittel 4 - Presentasjon av funn .....	45
4.1 Innledning.....	45
4.2 Presentasjon av funn knyttet til Antakelse 1 .....	47
4.3 Presentasjon av funn knyttet til Antakelse 2 .....	51

4.4	Presentasjon av funn knyttet til Antakelse 3 .....	52
4.5	Presentasjon av funn knyttet til Antakelse 4 .....	55
Kapittel 5 - Drøfting og spekulasjoner .....		59
5.1	Innledning .....	59
5.2	Drøfting .....	59
5.2.1	Drøfting av funn knyttet til Antakelse 1 .....	59
5.2.2	Drøfting av funn knyttet til Antakelse 2 .....	63
5.2.3	Drøfting av funn knyttet til Antakelse 3 .....	65
5.2.4	Drøfting av funn knyttet til Antakelse 4 .....	69
5.3	Spekulasjoner over mulige implikasjoner .....	74
5.3.1	Spekulasjoner omkring Antakelse 1 .....	75
5.3.2	Spekulasjoner omkring Antakelse 2 .....	76
5.3.3	Spekulasjoner omkring Antakelse 3 .....	76
5.3.4	Spekulasjoner omkring Antakelse 4 .....	78
Kapittel 6 - Konklusjon .....		80
Kilder .....		83
Vedlegg .....		86

**Oversikt over figurer, tabeller og vedlegg:**

Figur 1	Flytsonemodellen	s. 25
Figur 2	Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell	s. 27
Tabell 1	Presentasjon av informantenes bakgrunn og fakta	s. 46
Vedlegg 1	Intervjuguide	s. 86
Vedlegg 2	Samtykkeerklæring	s. 88

# Kapittel 1 - Introduksjon

## 1.1 Innledning

De fleste av oss har et forhold til medarbeidersamtale enten det er som leder eller som medarbeider. Samtalens hensikter virker å være gode selv om mange av oss føler den som kunstig og lite konstruktiv. Utbyttet av samtalen avhenger trolig av en rekke forhold som forberedelser, grad av individuell tilpassing og relasjoner for å nevne noe.

Ifølge SSB var det i fjerde kvartal 2019 i overkant av 2,7 millioner lønnstakere i Norge (Statistisk Sentralbyrå, 2020). Sett at alle disse i snitt bruker en time på medarbeidersamtalen per år, tilsier dette at det brukes om lag 2,7 millioner arbeidstimer på dette fenomenet. Dette tilsvarer omtrentlig 360 000 dagsverk og igjen 1 636 årsverk som brukes ene og alene til dette formålet. Dette er anslagsvis, men antakelig ikke langt fra virkeligheten. En slik ressursbruk bør jo gi en betydelig nytteverdi, men gjør den det?

De aller fleste virksomheter har innført medarbeidersamtaler for å følge opp den ansattes utvikling og trivsel. Denne ordningen er ikke lovfestet, men krav til medarbeiders tilrettelegging, medvirkning og utvikling følger av arbeidsmiljøloven § 4-2 (Lovdata, 2021). Hensikten er at arbeidstakeren skal gis mulighet til faglig og personlig utvikling, til selvbestemmelse og innflytelse, mm.

Rune Semundseth (2018) har utledet denne definisjonen på hva en medarbeidersamtale er:

*“En medarbeidersamtale er en strategisk, fremtidsorientert, strukturert, planlagt og tilbakevendende samtale om motivasjon og mestring - årlig eller halvårlig - mellom leder og medarbeider om deres felles arbeidssituasjon.”* (Semundseth, 2018, s. 16)

Selv om ordningen med medarbeidersamtale er frivillig, og gjennomføringen varierer fra virksomhet til virksomhet, er det en rekke fellesnevner som er gjennomgående. Formatet “medarbeidersamtale” er en forberedt samtale mellom leder og medarbeider. Hovedpunktene som går igjen er gjensidig avklaring av forventninger til arbeidsinnsats og resultater, utvikling av relasjoner, tillit og motivasjon, samt faglig utvikling.

Gjennomføringen varierer fra virksomhet til virksomhet, og også fra avdeling til avdeling der enkelte virker å være dyktigere enn andre. Mens noen gjennomfører disse samtaler i henhold til gitte instruksjoner fra organisasjonen, sliter andre med å i det hele tatt komme i gang med samtaler. Det er nok flere årsaker til dette, noe også informasjon hentet fra årsberetningen til UiB (2021) viser. Denne oppgir hovedårsakene til at medarbeidersamtaler ikke gjennomføres å være koronapandemi, høy arbeidsbelastning, prioritering av andre oppgaver og hjemmekontor for å nevne noe (Universtetet i Bergen, 2021).

Koronapandemi, hjemmekontor og digital gjennomføring av samtaler kan ha innvirkning på både grad av gjennomføring og hvordan samtaler fortøner seg. Vi antar likevel at dette har størst betydning for kommunikasjonen og ikke selve tema og oppsett i samtalen.

De fleste virksomheter har standardiserte skjema med spørsmål som man følger og forholder seg til. Noen vil kritisere denne formen for samtale og si at skjemaene fungerer som en slags hvilepute. Her ligger det usikkerhet i om man får svar på eller diskutert det som er nødvendig akkurat nå. Er det mulig å skape en god dialog ut fra et skjema? Blir også ubehagelige saker tatt opp i slike samtaler? Det kan være utfordrende dersom eksempelvis medarbeideren og eller lederen er av den konfliktsky typen, og dermed unngår en aktuell problemstilling i samtalen. Slike samtaler er gjerne årlige, og enkelte virksomheter har i tillegg en oppfølgingssamtale midtveis i denne syklusen.

Forskning, utført av blant annet Bård Kuvaas (2007), viser at medarbeidersamtaler med ansatte som finner samtalen nyttig, blir mer motiverte og viser større lojalitet til virksomheten de jobber i. Samtidig som den for de med lav indre motivasjon kan virke mot sin hensikt og ha negativ effekt. Samtaler har en tendens til å virke upersonlig og formalisert, noe som gjør det naturlig å stille spørsmål ved om man oppnår det som er intensjonen. NTNUs veileder for ledere, om medarbeiderutvikling, viser også til forskning som sier at de medarbeiderne som har fått gjennomført medarbeidersamtaler, opplever en større jobbtillfredshet og arbeidsglede. Men da en dårlig samtale viser seg å være verre enn at samtalen ikke gjennomføres i det hele tatt, sier det oss at man skal være klar over at medarbeidernes opplevelse av samtalen faktisk betyr noe og utgjør en forskjell (NTNU, 2021). Vi ønsker å se nærmere på hvordan medarbeidersamtalen oppleves, og hvordan den påvirker den enkeltes motivasjon i arbeidet. Det standardiserte innholdet i en medarbeidersamtale ser ut til å ha som formål å bidra til å fremme jobbmotivasjon hos den enkelte medarbeider, men blir denne sammenhengen vektlagt? Og i hvilken grad?



## 1.2 Problemstilling

Ut ifra dette har vi kommet frem til denne problemstillingen:

*“Er medarbeidersamtalen et velegnet lederverktøy for å fremme jobbmotivasjon?”*

I vårt arbeid ønsker vi å forske på om disse samtalene gir leder aktuell og dekkende informasjonen til å tilrettelegge for medarbeiders motivasjon og hvordan samtalene følges opp i etterkant. Oppfyller medarbeidersamtalen sin hensikt sett at et av formålene er å øke motivasjonen? Eller har arbeidet rundt medarbeidersamtalen blitt kun en plikt som tvert imot reduserer motivasjonen? Hvor stor betydning har relasjonen mellom leder og medarbeider for utbyttet av samtalene og kan man ta for gitt at samtalen har en effekt på alle medarbeidere? Hvor stor betydning har det hvordan samtalen gjennomføres?

## 1.3 Bakgrunn

Våre erfaringer med medarbeidersamtaler, både som ledere og medarbeidere, er varierte og gjør oss mer nysgjerrige på temaet. Vi har i vårt søk funnet mye teori som forklarer motivasjon, og en stor mengde forskning omkring medarbeidersamtalen og gjennomføring av denne. Vårt mål for studiet var å se på sammenhengen mellom medarbeidersamtalen som lederverktøy direkte tilknyttet til jobbmotivasjon. Vi ønsket med utgangspunkt i praktisk gjennomføring av samtaler å se om vi kunne finne spor av motivasjonsteoriene og hvordan disse blir vektlagt av ledere som gjennomfører samtalene.

Videre i vår forskning tok vi utgangspunkt i fire antakelser om medarbeidersamtalen, der vi mener at de fleste, om ikke alle, bør være oppfylt for at dette skal kunne betegnes som et velegnet verktøy. Disse antakelsene bygger på egne erfaringer med samtalen sammenholdt med teori innenfor temaene kommunikasjon, samhandling og motivasjon. Våre fire antakelser som vi søker å få opplyst er:

**Antakelse 1:** Kommunikasjon - Medarbeidersamtalen er en fortrolig dialog mellom to likeverdige parter

**Antakelse 2:** Samhandling - En god relasjon mellom leder og medarbeider gir bedre utbytte av samtalen

**Antakelse 3:** Motivasjon - Medarbeidersamtalen gir medarbeiderne mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon og utvikling

**Antakelse 4:** Motivasjon - Medarbeidersamtalen er en sentral arena for å gi tilbakemeldinger på forventninger, mål og resultater

Under antakelsene utformet vi forskningsspørsmål som skulle hjelpe oss å gå i dybden av antakelsenes innhold slik at vi kunne gjøre oss opp en mening om antakelsene var oppfylt eller ikke.

Vi har tatt utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming med mellomledere i store kunnskapsbedrifter som målgruppe. En slik tilnærming lot oss forske i dybden ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer.

Ved å gjennomføre dybdeintervjuer ønsker vi å belyse mellomleders opplevelse av medarbeidersamtalen og dennes nytteverdi. For at vi i tillegg skal ha mulighet til å sammenligne svarene for å identifisere fellestrekk og ulikheter som er gjennomgående, tar vi utgangspunkt i et semistrukturert intervju basert på en intervjuguide. Grunnen til at vi valgte en kvalitativ tilnærming er at vi mente det ville gi oss de beste svarene på det vi ønsket å forske på. Dette gir informantene mulighet til selv å fortelle hva de anser som viktig og mindre viktig. Dette mener vi kan bidra til et dypere perspektiv enn ved en standardisert, kvantitativ tilnærming. Vi hadde i startfasen ikke tatt stilling til eksakt antall informanter, men hadde et utgangspunkt om at 5-8 informanter var dekkende. Dette antallet ville vi utvide dersom svarene vi fikk var veldig ulike, og at vi fant at ytterligere informanter ville gi oss et bedre grunnlag. Vi begrenset fokuset til mellomledere i større virksomheter, både i offentlig og privat sektor, da medarbeidersamtaler som regel er en godt innarbeidet rutine i slike virksomheter. I denne forskningen så vi det hensiktsmessig å ha en god bredde på informantene våre innenfor et smalere fokusområde. Grunnen til at vi valgte å studere denne gruppen var fordi vi mente forholdene ligger godt til rette i disse virksomhetene for å gjennomføre medarbeidersamtaler med god kvalitet, da de som regel har en definert HR-avdeling som lager et opplegg for medarbeidersamtaler tilpasset virksomheten, samt implementerer dette utover i organisasjonen.

Temaet jobbmotivasjon i medarbeidersamtaler ble valgt med bakgrunn i egne erfaringer fra disse samtalene, både som leder og medarbeider, der utbyttet virker å være begrenset for begge parter. Vi har også skrevet oppgaver tidligere innen tema som motivasjon og ledelse som vi

finner interessant og ønsker å bygge videre på. Det er derfor naturlig at vi bruker momenter fra tidligere innleveringer i denne oppgaven.

## 1.4 Avgrensninger og begrepsavklaringer

Oppgaven må leses i lys av våre begrepsavklaringer og avgrensninger.

Vi avgrenset forskningsprosjektet til å gjelde mellomledere i kunnskapsorganisasjoner, og da kun i norske virksomheter selv om noen også hadde avdelinger i andre land. Med kunnskapsorganisasjoner mener vi i denne sammenheng tjenesteytende bedrifter med høyt utdannede medarbeidere. Vi valgte å intervju kun mellomledere, og ikke medarbeidere, da det er lederne som tilsynelatende har størst påvirkning på gjennomføringen av medarbeidersamtalene. Vår hensikt var å undersøke om medarbeidersamtalen bidrar til økt jobbmotivasjon.

I begrepet mellomleder legger vi personer med personalansvar, men som også har minst en leder over seg. I begrepet medarbeider legger vi personer uten personalansvar, og som har minst en leder over seg. Andre begreper vil bli presentert og videre forklart i selve oppgaven.

Vi har i hovedsak basert oss på pensumlitteratur, men har også hentet materiale fra andre fagbøker, artikler, undersøkelser og nettsider. Teori som vi har beskrevet i denne oppgaven er i det vesentligste avgrenset til å gjelde motivasjon, kommunikasjon og samhandling.

## 1.5 Disposisjon

**Kapittel 1:** Gir en bakgrunn for vårt valg av emne og en presentasjon av problemstillingen.

**Kapittel 2:** Går gjennom historiske linjer som har ført til fenomenet medarbeidersamtalen slik den er i dag, en gjennomgang av sentrale motivasjonsteorier, samt en presentasjon av mellomlederrollen.

**Kapittel 3:** Gir en presentasjon av valg av metodisk tilnærming, samt utvalg og analysemetode.

**Kapittel 4:** Her presenterer vi funnene som er gjort i intervjuene og hvor vi samtidig presenterer en del meningsbærende sitater trukket ut fra intervjuene.

**Kapittel 5:** Fremstiller drøftingen av de presenterte funnene opp mot teoriene som vi presenterte i kapittel 2, samt en fremstilling av våre spekulasjoner over mulige implikasjoner.

**Kapittel 6:** Omhandler våre konklusjoner basert på funnene fra vår forskning.

## Kapittel 2 - Teoretiske momenter

### 2.1 Innledning

I dette kapittelet presenterer vi medarbeidersamtalens historiske utvikling før vi går videre til å presentere relevant teori. Vi starter med forhold rundt selve medarbeidersamtalen, videre over til teoretiske betraktninger knyttet til kommunikasjon og samhandling deretter presenterer vi teori tilknyttet motivasjon. Vi har så et underkapittel der vi ser på de ulike teorienes relevans opp imot medarbeidersamtalen. Kapittelet avrundes med en liten gjennomgang av hva som kjennetegner rollen som mellomlederen.

### 2.2 Historiske linjer

Det 20. århundre var en periode med store og raske endringer på en rekke områder som teknologi, medisin, sosialt, politisk og ideologisk for å nevne noe. Disse endringene var også med på å øke takten i industrialiseringen og samtidig bidra til større offentlige institusjoner som gjorde at man ble stilt overfor nye og ukjente faktorer når det kom til organisering og ledelse. I tiden før 1900 var det i stor grad kun det militære som hadde et bevisst forhold disse faktorene, men man så etter hvert at også private og offentlige institusjoner hadde behov for nye tanker. Økende bruk av teknologi og større virksomheter gjorde at tidligere måter å tenke ledelse og organisering på ikke fungerte tilfredsstillende, noe som medførte at det ble økende forskning på feltet. Målet med forskningen var å skape effektive organisasjoner med høyest mulig produktivitet. I løpet av de første tiårene kom det frem tanker og teorier som i dag refereres til som de klassiske organisasjonsteoriene. De mest sentrale i den sammenhengen regnes å være den administrative skolen, den vitenskapelige skolen, den byråkratiske skolen og human relations (Busch et al., 2010).

Henry Fayol var en fransk geolog og gruveingeniør som av mange regnes som den moderne organisasjons-filosofiens far. Hans filosofi og tanker kommer inn under den administrative skolen og han lanserte en rekke generelle prinsipper for ledelse. Han var opptatt av å se bedriften som helhet og så behov for å samkjøre oppgavene på en bedre måte. Han mente blant annet at arbeidsfordeling og spesialisering var fordelaktig samtidig som myndighet og ansvar måtte henge sammen. Lønn måtte være rettferdig og han mente videre at lagånd kunne oppnås gjennom samarbeid og god kommunikasjon (Busch et al., 2010).

Den vitenskapelige skolen, utviklet av Fredrick Taylor, så også dagens lys på samme tid som Fayol kom med sine tanker. Taylor mente at man kunne gå vitenskapelig til verks og at man kunne forklare utfordringer ved organisasjon og ledelse ved hjelp av de samme metodene som man gjorde ved tekniske problemstillinger (Busch et al., 2010). Videre mente Taylor at mennesker i arbeid er late og må styres samtidig som de motiveres utelukkende av økonomiske insentiver.

Den byråkratiske skolen, med sosiologen Max Weber i spissen, mente at en byråkratisk utvikling av organisasjoner var det mest hensiktsmessige. Han mente også at spesialisering av oppgaver og en hierarkisk oppbygging av organisasjonen var hensiktsmessig. Videre mente han at det måtte være klare skiller mellom den ansattes jobb og privatliv, og at ingen ansatte måtte ha eierinteresser i virksomheten. Han vektla også at det var et skille mellom makt og autoritet, der makt innebærer at en leder kan tvinge en medarbeider til utføre noe mens at autoritet oppnådde man først når den ansatte aksepterte at makt ble utført (Busch et al., 2010).

Felles for disse klassiske teoriene er at de vektla detaljstyring og spesialisering av de ansatte for å oppnå høyest mulig produktivitet. Et annet moment er at flere av disse teoriene ble utviklet av forskere med naturvitenskapelig bakgrunn, noe som kan forklare at de i stor grad så på mennesket som innsatsfaktor på linje med maskiner og annen teknologi (Busch et al., 2010).

Selv om disse i dag kan betraktes som avleggs, må de sees på i lys av tiden de ble utviklet i og hvilke problemstillinger man da sto ovenfor. Det var relativt stor mangel på kvalifisert arbeidskraft til industrien noe som bidro til vektlegging av spesialisering, detaljstyring og horisontal kommunikasjon. Siden opplæring var tidkrevende og kostbart, så man det hensiktsmessig å operere med så spesialiserte arbeidsoppgaver som mulig. Selv om vi har kommet noen skritt lengre i utviklingen av organisasjoner finner man fortsatt spor etter de klassiske teoriene i dagens måter å tenke på.

På samme tid som Taylor arbeidet med den vitenskapelige tilnærmingen til organisering, forsøkte også psykologer og sosiologer å forklare sammenhenger knyttet til organisatoriske problemstillinger. Monotoni og tretthet i arbeidssammenheng var et utbredt problem og dette var noe disse forskerne var særlig opptatt av. Hawthorne eksperimentet, og resultatet av dette studiet, fikk en sentral posisjon i forskningen og kan betraktes som opphavet til Elton Mayos "Human Relations" (Busch et al., 2010).

Hawthorne Western Electric plant i USA var en fabrikk som siden starten på 1920-tallet hadde vært plaget med misnøye og streiker blant de ansatte. Dette var en bedrift som på den tiden hadde ca. 30 000 ansatte og utfordringene gikk sterkt ut over produktiviteten. Ingeniører forsøkte finne løsninger på problemet uten at det førte til resultater. Forskerne med bakgrunn fra sosiologi og psykologi fikk også mulighet til å finne sammenhenger mellom hvordan fysiske arbeidsforhold som belysning, pauser, ventilasjon og varme hadde på produktiviteten. Resultatet av studien viste at endringer i disse faktorene påvirket produktiviteten i positiv retning. Det som derimot overrasket forskerne, var at produktiviteten blant de ansatte økte også når endringene ble satt tilbake til utgangspunktet. Forskerne fant gjennom dette ut at mennesket også i arbeidssituasjon er sosiale vesen med følelser og behov, og at produktivitet blant ansatte ikke bare var påvirket av tekniske og fysiske faktorer. Videre mente forskerne at det at de ansatte ble vist oppmerksomhet gjennom observasjon i seg selv ga positive utslag på produktivitet. Etter Hawthorne eksperimentet ble det lagt mer vekt på at man ikke bare kunne hensynta de fysiske arbeidsforholdene, men også de sosiale og psykologiske faktorene (Busch et al., 2010).

En annen studie som er verdt å nevne, som avdekket noe av det samme, ble utført av Eric Trist på 1950-tallet. Denne fikk navnet Tavistock, etter institutt med samme navn, og hadde til hensikt å finne årsak til hvorfor produktivitet ikke økte selv om ny og mer effektiv produksjonsteknologi ble innført i kullindustrien. Resultatene fra denne studien viste at automatisering førte til at de ansatte følte de mistet gruppetilhørighet og mulighetene til å påvirke sin egen arbeidshverdag. Disse funnene avdekket at teknologi burde tilpasses menneskelige behov og ikke motsatt, som hadde vært det vanlige tidligere (Busch et al., 2010).

Man kan si at det skjedde en endring i menneskesynet før og etter Hawthorne eksperimentet. Med utgangspunkt i McGregors teori X og Y om lederes menneskesyn, kan man si at organisasjonsteorier før Hawthorne-eksperimentene var preget av antakelser i teori X som sier at mennesker har motvilje mot å jobbe, at arbeiderne må styres og kontrolleres, og at

medarbeidere ikke ønsker ansvar, men trygghet. I henhold til samme teori kan man si at synet endret seg i retning av antakelser knyttet til teori Y som er at mennesket er selvstendig og kontrollerer seg selv, opplever selvrealisering som belønning og søker ansvar (Busch et al., 2010).

Som en konsekvens av blant annet disse forskningsresultatene, dreide fokus seg mer over til forskning på motivasjon, motivasjonsfaktorer og verdien av motiverte ansatte.

## 2.3 Medarbeidersamtalen

Ifølge Wollebæk (1989) ble de første formene for medarbeidersamtaler innført i Norge rett etter andre verdenskrig. Ordningen med denne type samtaler stammer fra det amerikanske «Appraisal and Counselling» og var basert på grunntankene til den vitenskapelige skolen og Human Relation. Denne samtalen var mer å regne som en vurdering av den ansattes prestasjoner i arbeidet enn slik vi kjenner samtalen i dag (Wollebæk, 1989).

I Norge fikk samtalen navnet “vurderings og veiledningssamtaler” etter det amerikanske opphavet. Det viste seg at det amerikanske konseptet ikke var like lett overførbart til norske forhold noe som gjorde at implementeringen tok tid, og bruken av samtalen var svært begrenset. Man innså at konseptet måtte tilpasses de sosiale og kulturelle normene som rådet i Norge (Wollebæk, 1989). I Norge, og i Skandinavia, hadde fagforeninger og de ansatte tidlig en generelt større makt i forhold til arbeidsgiver enn blant annet ansatte i USA, noe som gjorde at Norge var tidlig ute med lovgivning og avtaler mellom arbeidsgiver og arbeidstakerforeningene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette var nok med å prege de tilpasningene som måtte gjøres for at medarbeidersamtalene skulle passe arbeidssituasjonen for ansatte i Norge.

Fra sekstitallet utviklet disse samtalen seg fra å omhandle den enkelte ansattes evner og resultater, til også å inkludere faglig og personlig utvikling samt målavklaring. De historiske linjene til medarbeidersamtalen kan føres helt tilbake til Hawthorne eksperimentene og resultatene av denne. Blant annet høyere utdanning hos befolkningen bidro til forventninger og krav til utvikling i arbeidssammenheng, noe som også bidro til innføring av medarbeidersamtalen (Grimsø & Engebretsen, 2005).

I dag fremstår medarbeidersamtalen som en god mulighet for å avklare forhold, definere fremtidige mål og utvikle relasjoner og tillit, hvis planlagt, utført og fulgt opp på en riktig måte. Men dersom medarbeidersamtalen blir, av en eller begge parter, sett på som mas, så gjennomføres ikke samtalen etter sin hensikt. Semundseth (2018) påstår i boken “Medarbeidersamtalen 2.0” at nivået på arbeidet med medarbeidersamtalene i norske virksomheter altfor lenge har vært middelmådige, eller faktisk under middelmådig (Semundseth, 2018).

Det er utviklet en rekke verktøy og metoder for planlegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalene der bruk av digitale løsninger varierer. Noen virksomheter lager egne skjema eller velger å kjøpe ferdig utviklede tjenester, mens andre, og da særlig større virksomheter, baserer seg på egne digitale løsninger for medarbeidersamtalene. Selv om det er variasjon i metode og verktøy, ser det ut til at tema og innhold i samtalene er universelle. En tradisjonell “norsk” medarbeidersamtale består, etter vår erfaring, vanligvis av fire hovedtema. Disse er trivsel, arbeidsoppgaver, utvikling og tilbakemelding.

En skybasert metode, utviklet av Motivati (2021a), hevder å forenkle prosessen ved å sette samtalen i system. Grunnlaget for denne metoden er basert på spørsmål medarbeideren har svart på i forkant og som danner en motivasjonsanalyse. Dette skal ifølge Motivati føre til en individuelt tilpasset samtale der det settes søkelys på forhold som er viktige for den enkelte medarbeider.

*“Medarbeidersamtalen er en god arena til å bygge relasjoner, slik at lederne kommer i posisjon til å legge forholdene til rette for motivasjon og til å bringe strategien ned til individnivå. Det er også en arena hvor hver medarbeider får sin mulighet til å påvirke sin arbeidssituasjon”* (Motivati, 2021a)

Førsteamanuensis Mads Nordmo Arnestad ved handelshøyskolen BI har gjort studier på vegne av Motivati. Hans undersøkelser har kommet fram til følgende:

*“Medarbeidersamtaler som oppleves lite relevante for medarbeideren, er ikke bare bortkastet tid, men kan faktisk skade den ansattes engasjement og motivasjon.”*  
(Motivati, 2021b)

En undersøkelse utført av Perceptor på oppdrag fra Simployer viste at kun 53 % av ledere mente de hadde en god effekt av medarbeidersamtalen og at enda færre opplevde at de hadde



muligheter å følge opp, og faktisk måle effekten av det som ble avtalt i samtalen. Simployer er en norsk bedrift som tilbyr ulike personalsystemer til privat og offentlig sektor (Vold, 2020).

HR Norge gjennomfører i samarbeid med andre liknende europeiske organisasjoner en årlig undersøkelse som har til hensikt å avdekke forhold knyttet til spørsmål omkring ledelse, organisasjon, kompetanseutvikling, lønn og pensjon, rekruttering og andre arbeidsrelaterte forhold. Uten at vi har funnet at denne undersøkelsen direkte har spørsmål knyttet til medarbeidersamtalen inneholder den likevel temaer som er relevante i denne sammenhengen.

I “HR undersøkelsen” gjennomført i 2010 av Ennova for HR Norge, kom det blant annet frem at en god medarbeidersamtale er en lønnsom investering for både virksomheten og den enkelte medarbeider forutsatt at den ble gjennomført og fulgt opp på en god måte (Ennova, 2010). HR Norge refererer i en artikkel til annen undersøkelse hos politiet som også konkluderer med at medarbeidersamtalen kan være positiv for jobbtilfredshet og motivasjon (Wiese, 2015). Denne undersøkelsen konkluderte med at oppfølgingen etter samtalen var viktigere enn selve samtalen og at mangel på oppfølging bidro til at samtalen ikke fungerte som et godt lederverktøy.

“HR undersøkelsen” har en egen indeks som forteller noe om respondentenes indre motivasjon og resultatene fra undersøkelsen har avdekket store variasjoner mellom ulike yrker og geografi. For enkelte er denne samtalen en arena der man kan ta opp det som for mange regnes som ubehagelig å snakke om knyttet til arbeidet. Basert på informasjon som virker å gå igjen uavhengig av virksomhet og metode for gjennomføring, skal samtalen i hovedsak dreie seg en avklaring rundt oppgaver, ansvar og resultater. På bakgrunn av dette kan det virke som at hensikten med samtalen er å fremme den indre motivasjonen hos medarbeideren ved å sette søkelys på faktorer som påvirker autonomi, mestring og mening med arbeidet. Indeksen er en sammenslåing av resultatene fra undersøkelsen basert på disse faktorene (Ennova, 2010).

## 2.4 Kommunikasjon og samhandling

### 2.4.1 Kommunikasjon

Vår evne til å kommunisere er avgjørende for vår mulighet til å samhandle med andre, og dermed delta i et sosialt fellesskap. Gjennom kommunikasjon kan vi uttrykke og tolke tanker, følelser, meninger, dele informasjon, kunnskap og erfaring for å nevne noe. I arbeidssammenheng, og i livet ellers, kommuniserer vi på ulike måter, og med mange ulike mennesker, i løpet en dag. Fra vi står opp om morgenen kommuniserer vi på en eller annen måte med de menneskene og omgivelsene vi interagerer med. Noe ganger kommuniserer vi bevisst fordi vi ønsker å formidle et bestemt budskap eller synspunkt, mens andre deler av kommunikasjonen foregår på et mer ubevisst nivå gjennom kroppsspråk og andre signaler.

Kommunikasjon kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) defineres som en:

*“[...] kompleks og kontinuerlig prosess hvor det formidles informasjon gjennom både verbale og ikke-verbale kanaler mellom to eller flere aktører” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 270)*

Som definisjonen sier er kommunikasjon en kompleks prosess som påvirkes av ulike faktorer. For at kommunikasjon skal oppstå er man avhengig av en sender, en mottaker og et budskap som formidles gjennom en gitt kanal. I denne prosessen oppstår også det som kan betegnes som forstyrrende momenter, eller støy, som på forskjellige måter påvirker hvordan budskapet sendes og hvordan det tolkes av mottakeren.

På en arbeidsplass foregår det kommunikasjon i hele organisasjonen, på flere nivåer og i ulike kontekster. Vi har valgt å avgrense denne undersøkelsen ved å rette fokuset mot kommunikasjonen som foregår i selve medarbeidersamtalen, men det er også naturlig å trekke inn andre forhold som påvirker gjennomføring og opplevelse av samtalen.

I medarbeidersamtalen som kanal foregår kommunikasjonen vanligvis mellom medarbeider og nærmeste leder, der begge har rolle som både sender og mottaker i løpet av samtalen. Sender av et budskap koder informasjon den ønsker å formidle på en måte som gjør at det kan oppfattes på en forståelig måte. Koding innebærer formuleringer og valg av både verbale og ikke verbale symboler (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Medarbeidersamtalen foregår vanligvis fysisk, ansikt til ansikt, og derfor vil både verbale og ikke verbale signaler gjøre seg gjeldende. Forskning

viser at den ikke-verbale andelen av kommunikasjonen er større enn den verbale (Johannessen & Olsen, 2008).

Når sender har kodet budskapet, må mottaker dekode informasjonen ved å tolke hvilken mening sender legger i budskapet. Skal kommunikasjonen være vellykket, fordrer det at koding og dekodning samsvarer slik at budskapet oppfattes på samme måte av de involverte. Dette kan bekreftes ved tilbakemeldinger fra mottaker på hvordan budskapet er forstått.

Den relasjonen som finnes mellom sender og mottaker vil bidra i kodingen og dekodningen av informasjonen. Relasjon mellom leder og medarbeider påvirker hvordan kommunikasjonsprosessen fortoner seg i samtalen. Det er nærliggende å tro at jo bedre relasjonen mellom deltakerne er, jo bedre vil dialogen være. En relasjon preget av gjensidig respekt, velvilje, åpenhet og samarbeid vil bidra til en positiv samtale i motsetning til en relasjon preget av konflikt og negativitet. Relasjonen mellom leder og medarbeider kan fungere som støy i prosessen og bidra til å påvirke hvordan budskapet kodes og tolkes.

Kommunikasjonen i en medarbeidersamtale kan fortone seg på ulike måter, der den enkeltes deltakelse og engasjement varierer. Ofte benyttes forhåndsutfylte sjekklister som utgangspunkt for samtaleinnhold og hvilke områder som skal berøres. En medarbeidersamtale gjennomføres normalt av medarbeider og nærmeste leder der begge søker informasjon og tilbakemelding for å skape en felles forståelse av virkeligheten.

Ulike forhold kan påvirke hvordan kommunikasjonsprosessen i medarbeidersamtalen fortoner seg. En medarbeidersamtale blir ofte omtalt som en samtale mellom to likeverdige parter (NHO, 2021), men samtidig er den samme samtalen å regne som vertikal kommunikasjon mellom medarbeider og leder oppover og nedover i organisasjonens hierarki. Denne type kommunikasjon kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) føre til noen begrensninger fordi informasjonen som kommer frem ikke nødvendigvis er fullt ut pålitelig. Medarbeider kan i samtale med leder velge å holde tilbake informasjon som kan sette denne eller utført arbeid i negativt lys. På grunn av dette kan det være problematisk for leder å sikre at tilbakemeldingene fra medarbeider er ærlige, selv om man forsøker legge til rette for dette (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Leder bør være bevisst på den posisjon og makt den har i kraft av sitt lederskap, noe som krever at den har kunnskap om at kommunikasjonen er vertikal. Dette kan være med på å påvirke åpenhet fra medarbeider, om den føler det er trygt å snakke om alt fra a til å, samtidig

som det kan prege hvordan tilbakemeldinger fra leder blir oppfattet, og da spesielt med tanke på kritiske tilbakemeldinger.

Medarbeidersamtalen er å regne som en mer formell samtale sammenlignet med en prat over en kaffekopp, der det vanligvis føres et referat og legges en plan for videre oppfølging. Dette er også noe som kan legge føringer på hvordan kommunikasjonsprosessen fortoner seg i samtalen. En ramme der man følger fastsatte skjema for tema vil trolig også påvirke kommunikasjonen.

## 2.4.2 Samhandling

Samhandling mellom leder og medarbeider har stor betydning for hvordan budskap sendes og hvordan det blir mottatt av mottaker. Økende bruk av teknologiske hjelpemidler for kommunikasjon stiller høye krav til samhandlingskompetanse hos den enkelte. Større organisasjoner, som gjerne opererer i ulike land og kulturer, medfører en mer kompleks virkelighet og stiller krav til våre kommunikasjonsferdigheter. Fremvekst av kunnskapsorganisasjoner der utdanningsnivå og kompetanse hos medarbeiderne er høy, påvirker også koding og dekoding av budskap. Hvis det for eksempel er store ulikheter mellom senders og mottakers utdanningsnivå, burde budskap tilpasses den enkelte mottaker. Ulike faktorer påvirker hvordan vi opplever samhandlingen med andre mennesker, den enkeltes personlighet, rutiner og kultur, kognitive evner, oppfattelse av mål og forventninger for å nevne noe. Johannesen og Olsen (Johannessen & Olsen, 2008) trekker frem kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring som de grunnleggende sosiale mekanismene knyttet til vår samhandlingskompetanse. For å oppnå god samhandling og kommunikasjon mellom leder og medarbeider er egenskaper som evne til å lytte, gi oppmerksomhet samt en åpen og empatisk fremferd viktig. Det må foreligge både en vilje og evne hos den enkelte til å tilpasse seg de omgivelsene den til enhver tid befinner seg i om man skal oppnå god samhandling.

Vår samhandling med andre bestemmes av blant annet våre sosiale ferdigheter, vår evne til å skape og opprettholde relasjoner, kommunisere, evne til å kode og dekode budskap, lytte til andre og empati. Emosjonell kompetanse dreier seg om vår evne til å forstå og regulere egne følelser og samtidig forstå andre menneskers følelser. Disse egenskapene er avgjørende om man skal skape gode relasjoner og konstruktiv kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Kommunikasjon stiller krav til at man har et bevisst forhold til fenomenet samhandling og

hvilke mekanismer som spiller inn, siden dette medvirker til å styre utfallet av en samtale. God kommunikasjon krever at både leder og medarbeider har tenkt gjennom hvordan både budskap, konteksten og relasjonen spiller inn på kommunikasjon dem imellom. Samhandlingskompetanse kan defineres som læring om hvilke grenser for samhandling som eksisterer i den konteksten vi til enhver tid befinner oss i (Johannessen & Olsen, 2008).

Det er i samhandling med andre at utvikling skjer, påstår Semundseth (2015). Den britiske renessansefilosofen og forfatteren Francis Bacon sa:

*“Det er som om man gjennom samtale kaster tankene sine ut foran seg, slik at man bedre ser den, slik mønsteret på et teppe først blir synlig når man ruller det ut på gulvet. Derfor er en times samtale med en god venn eller kollega bedre enn en hel dag med grubling på egen hånd.” (Bacon, referert i Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2015, s. 119)*

God dialog mellom mennesker har avgjørende effekter som gjør at man føler seg betydningsfull og respektert fordi noen ønsker å bruke sin tid på å lytte til oss. I tillegg til å styrke kompetanseutviklingen, gir god dialog grobunn for nytenkning og innovasjon (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2015). I forbindelse med medarbeidersamtalen er dialogen helt avgjørende for at deltakerne skal få en felles forståelse for budskapet, og slik å forstå hva som motiverer den enkelte medarbeider. Gjennom dialogen kan man forsterke det som motiverer ved at man tar medarbeideren på alvor og tilpasser arbeidshverdagen så langt det lar seg gjøre i forhold til aktuelle motivasjonsfaktorer. Ved at arbeidsgiver viser en slik vilje til å realisere aktuelle tiltak, vil arbeidstaker kunne oppleve utvikling og vekst gjennom økt motivasjon (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2015). I “den gode samtalen” har man en ekte og genuin interesse i den man snakker med. I medarbeidersamtalen skal blant annet medarbeiders behov og ønsker avdekkes, og da kreves det at lederen gir medarbeideren plass, observerer og avventer, samt stiller utdypende spørsmål for å prøve å forstå det medarbeideren forteller. En uoppmerksom lytter, i dette tilfellet lederen, kan gi medarbeideren negative signaler og svekke kommunikasjonen og relasjonen. For at medarbeideren skal føle seg sett, respektert og betydningsfull, må lederen lytte aktivt – både mentalt og med kroppsspråket. Denne atferden er noe som kan trenes (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2015). For å realisere en god dialog i medarbeidersamtalen, må begge parter ekte og oppriktig være åpen for informasjon, aktivt lytte og gi plass til hverandre. Tid og rom må være satt av slik at man ikke opplever forstyrrelser i form av mobiltelefoner, innkommende e-poster eller andre henvendelser. Rammen rundt samtalen påvirker hvordan dialogen fortøner seg. Dette handler igjen om de relasjoner som

deltakerne i medarbeidersamtalen har. Dersom samhandlingen i forkant av medarbeidersamtalen har vært konfliktfylt, utgjør dette en faktor som kan sette preg på samtalen. Selve konflikten vil ikke nødvendigvis være et tema på medarbeidersamtalen, men den spenningen og de følelsene man har overfor hverandre kan farge dialogen. Tillit og troverdighet er også faktorer som påvirker dialogen og budskapene som sendes mellom aktørene. Ved mangel på dette vil det være større sannsynlighet for at budskapet ikke blir tatt like alvorlig eller ikke oppfattet slik som sender har ment det (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I de fleste arbeidsforhold vil det dannes en psykologisk kontrakt. En psykologisk kontrakt er av Rousseau definert som:

*“et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen” (Rousseau, referert i Sverdrup, 2014)*

Om det eksisterer en psykologisk kontrakt mellom organisasjon og medarbeider, og hva som skal til for å ivareta denne kontrakten er et lederansvar å både avdekke og følge opp. Denne typen følelsesmessig binding oppstår på forskjellige måter, og prosessen starter gjerne i et jobbintervju og utvikler seg gjennom både mer uformelle samtaler og gjennom de formelle medarbeidersamtalene. Det kan være gjentagende handlinger som over en tid skaper et preg av rutine osv. Kontrakten bygger på løfter og antakelser om løfter som oppleves gitt til hverandre og på denne måten binder organisasjoner følelsesmessig sammen med den ansatte. Den psykologiske kontrakten vil gi den ansatte motivasjon til å bli værende i organisasjonen så lenge den opprettholdes og utvikles. Forskning viser at dersom den psykologiske kontrakten brytes, for eksempel ved at arbeidsgiver ikke innfrir de forventningene som blir gitt i en medarbeidersamtale, kan det føre til en nedgang i jobbtilfredshet, tillit, engasjement, ekstrarolleatferd og prestasjoner (Sverdrup, 2014).

## 2.5 Motivasjonsteori

Motivasjonsteorier søker å svare på mange spørsmål. Hvorfor er enkelte ansatte mer produktive enn andre? Hvorfor velger vi én handling fremfor en annen? Hvorfor vi i det hele tatt kommer oss opp av senga på morgenen kan også bli forklart ut ifra dette begrepet, og det er derfor motivasjon er viktig når det er snakk om hvordan og hvorfor man presterer i arbeidslivet.

Det er utledet mange definisjoner av hva som ligger i begrepet motivasjon, og en mye brukt definisjon er at motivasjon er:

*“Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd”*  
(Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005, s. 82)

Det finnes andre definisjoner på dette fenomenet som også inkluderer biologiske og sosiale forhold. Dette viser litt av kompleksiteten i motivasjon.

Det virker å være mange faktorer som er med på å påvirke den enkeltes motivasjon, og det fremstår som motivasjonsfaktorer kan være individuelle og varierer fra person til person. Der noen ser ut til å motiveres av sosial tilhørighet eller anerkjennelse, vil en annen kanskje sette gode resultater som den fremste motivasjonsfaktoren i arbeidslivet.

Mye av forskningen på dette fagfeltet har hatt økt produktivitet i organisasjonene som mål. Denne forskningen har også avdekket at folk som har det godt og trives også med stor sannsynlighet presterer bedre i sin jobb. Mangel på motivasjon blir ofte brukt som forklaring på svake resultater eller problemer hos de ansatte. Siden motivasjon er et så komplekst og sammensatt tema, stiller det høye krav til kompetanse og fokus i bedriftene for å lykkes. Man må legge til rette for de fysiske forholdene, men det er samtidig viktig å hensynta de sosiale og psykologiske faktorene som er med å påvirke den enkelte.

En utvikling der kvalifisert arbeidskraft er en knapp ressurs, konkurransen er sterk og det stilles høye krav til produktivitet, er med på å drive fokuset på fenomenet ytterligere fremover. Kompetanse om motivasjon begrenser seg i dag ikke bare til å oppnå maksimal utnyttelse av arbeidskraften, men også til å utvikle og beholde den enkelte medarbeider i et konkurransepreget marked.

Hovedtemaet i forskningen vår er at medarbeidersamtalen skal være et verktøy for å oppnå motiverte ansatte. I vår forskning avgrenser vi derfor motivasjonsbegrepet til å gjelde jobbmotivasjon. Dette betyr psykiske og fysiske forhold som bidrar til høyest mulig ytelse hos den enkelte medarbeider. For den videre utførelsen av oppgaven vil derfor motivasjonsteorier stå sentralt.

Abraham Maslows behovspyramide med 5 nivåer er regnet som en av de grunnleggende teoriene innenfor motivasjon. Modellens utgangspunkt var å forklare sammenhenger mellom menneskers grunnleggende behov og menneskers atferd og motivasjon. Maslow hevdet at det

var de ulike behovene som motiverte mennesket til handling gjennom ønsket om å oppfylle disse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Willy Haukedal (2005) derimot, påpeker at behovsteori kun forklarer iverksetting av handlinger, mens det er læringsteorien som forklarer fastholdelsen av de samme handlingene (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005). De tre laveste nivåene i pyramiden karakteriseres som ytre motivasjonsfaktorer, hvor det er forventninger om at fysiske ting som kommer “utenfra” må til for å dekke elementære behov som hus, penger, trygge omgivelser etc. som gir motivasjon. De to øverste nivåene i pyramiden forklares som indre motivasjonsfaktorer. Indre motivasjon beskrives som ønsket om opplevelse og innhold i oppgaver, og da ikke hva det kan gi av fysiske belønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

David C. McClelland utviklet en annen kjent motivasjonsteori som også er innbefattet i behovsteorier (Busch et al., 2010). McClellands teori er også karakterisert som prestasjonsmotivasjon og har som utgangspunkt at mennesker har tre behov; behovet for tilhørighet, behovet for prestasjon og behovet for makt. I sin teori mener McClelland at det dominerende behov hos den enkelte er varierende fra person til person, og videre at behovet som er mest fremtredende gir visse kjennetegn hos den enkelte person. Eksempelvis vil en person som har et fremtredende behov for kontakt og tilhørighet være på utkikk etter kontakt og sosial omgang med andre. Situasjoner og utfordringer som inkluderer personlig ansvar for å løses vil være tiltrekkende for personer med fremtredende prestasjonsbehov. Personer som har et stort behov for makt, vil motiveres av ønske om gjennomslag for egne synspunkter og forslag. I utviklingen av prestasjonsmotivasjonsteorien er det spesielt studier rundt prestasjonsbehovet som er tillagt mye oppmerksomhet. Prestasjonsmotivasjon deles videre inn i to deler, eller krefter, som trekker hver sin retning:

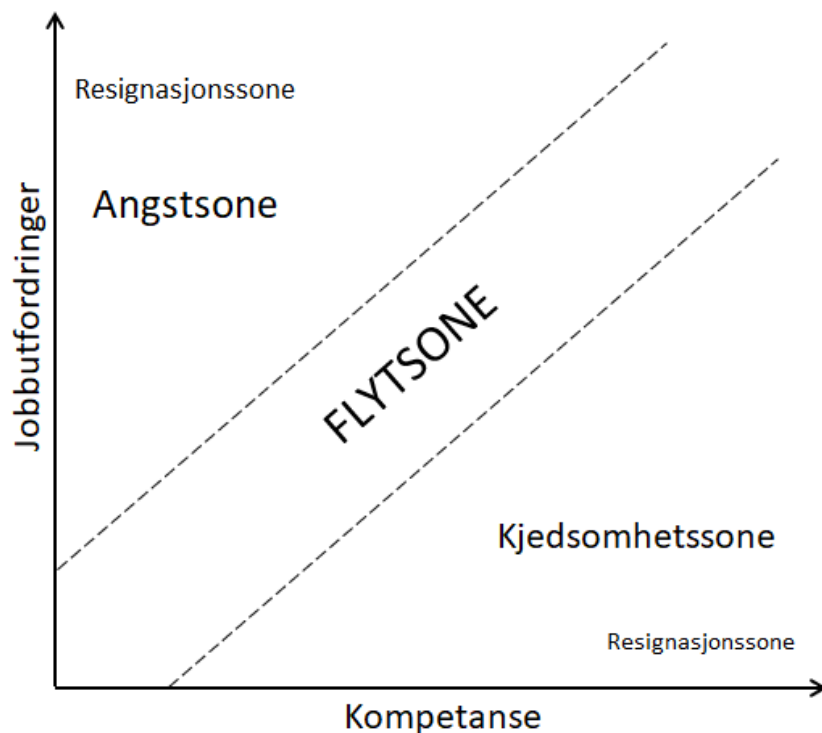
1. Ønske om å løse en oppgave eller lyst på suksess og fremgang
2. Angst for å ikke klare oppgaven eller frykt for nederlag

For å lære seg å balansere disse to er det utviklet en rekke treningsprogram, som blant annet går ut på å lære seg å sette realistiske mål, optimalisere vurderingsevnen og se sine egne muligheter.

Vi kan videre se likhetstegn mellom McClellands teori og treningsprogram, og Mihályi Csíkszentmihályis utvikling av flytsone og det tilhørende flytsoneskjema.

Flytsoneskjemaet (se figur 1) er et verktøy for å kartlegge hvor medarbeidere befinner seg i forhold til utfordringer i arbeidsoppgaver sett opp mot kompetansen som medarbeiderne har (Kaufmann & Kaufmann, 2015).





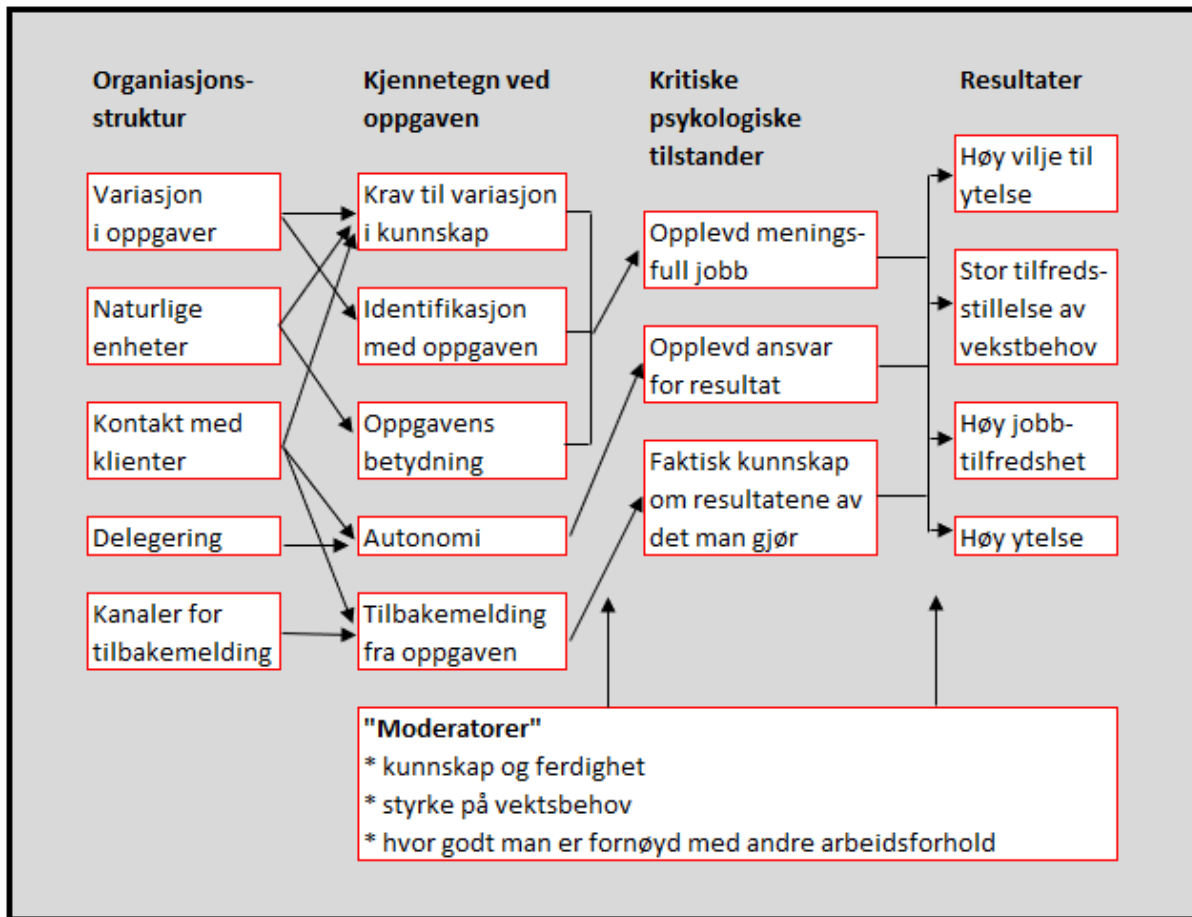
Figur 1: Flytsonemodellen inspirert etter foil fra forelesning av Nina Kramer Fromreide i faget Organisasjon og ledelse OR310E, høsten 2019 (Fromreide, 2019).

Den horisontale aksene beskriver medarbeiderens ferdigheter, mens den vertikale aksene beskriver graden av utfordringer. Punktet hvor ferdighetene krysser utfordringene, forteller hvilken sone medarbeideren befinner seg i. Dersom ferdigheten overgår utfordringene, befinner medarbeideren seg gjerne i kjedsomhetssonen. Men dersom utfordringene overgår ferdighetene, kan medarbeideren befinne seg i angstsonen. Det optimale er å finne en balanse, altså punktet hvor utfordringer og ferdigheter krysser hverandre innenfor flytsonen. Csíkszentmihályi definerte flytsonen som den optimale emosjonelle situasjonen for medarbeideren. Her vil medarbeideren oppleve at arbeidsoppgavene er altoppslukende og tiden går uten at man registrerer det. Arbeidet vil da skape en så stor tilfredshet at det i seg selv oppleves som en belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det må samtidig tas høyde for at medarbeiderne vil befinne seg i flytsonen i kortere eller lengre perioder, derfor vil dette være en kontinuerlig prosess. Modellen er et godt verktøy for å avdekke behov for tiltak for å opprettholde eller øke medarbeiders motivasjon, der medarbeider ligger utenfor flytsonen. Det kan være avvik mellom hvor den ansatte plasserer seg og leders oppfatning. En god og trygg relasjon mellom leder og ansatt vil være en forutsetning slik at forskjellene i oppfatning kan avdekkes og nødvendige tiltak iverksettes.

Frederick Herzberg baserte sin modell, to-faktormodellen, på at trivsel og motivasjon er to sider av samme sak. Modellen bygger på to faktorer; motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Motivasjonsfaktorene kan bidra til trivsel dersom de er til stede, mens hygiene faktorene fører til mistrivsel dersom de ikke er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Hygiene faktorer plasseres inn under kategorien ytre motivasjon og knyttes ofte til fysiske belønninger som lønn og en trygg arbeidsplass. Motivasjonsfaktorer plasseres inn under indre motivasjon og knyttes gjerne til at motivasjonen ligger i forventninger om de opplevelser og følelser man får av arbeidet.

Jobbkarakteristikamodellen, som Richard Hackman og Greg Oldham utviklet på 1970-tallet, handler om egenskapene ved en jobb og de karakteristika som er med på å skape motivasjon på en arbeidsplass (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005), se figur 2 under. Modellens første trinn beskriver fem ulike forhold i organisasjonsstrukturen som fremmer motivasjon. Neste trinn beskriver hvilke kjennetegn arbeidsoppgavene bør ha: “krav til variasjon i kunnskap”, “autonomi” “identifikasjon med oppgaven”, “tilbakemelding fra oppgaven” og “oppgavens betydning”, som påvirker de tre kritiske psykologiske tilstandene; opplevd ansvar for resultat, opplevd meningsfull jobb og reell kunnskap om resultatene. For at optimal tilfredshet, motivasjon og ytelse skal oppnås, må disse kritiske psykologiske tilstandene være til stede. I trinnet mellom kjennetegnene ved oppgaven og de psykologiske tilstandene, beskriver denne modellen tre moderatorer, altså individuelle forskjeller, som enten forsterker eller reduserer effekten som kjennetegnene ved oppgavene har på den enkelte ansattes ytelse, motivasjon, og resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Hensikten med modellen er å kunne tilpasse arbeidsoppgavene til den enkelte medarbeider.



Figur 2: Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell, gjengitt etter Jacobsen og Thorsvik, 2019

Selvstendighet, identitet, variasjon og tilbakemelding på arbeidet er kjennetegn ved arbeidsoppgaver som Hackman og Oldham mente var viktige. Disse går også igjen i andre teorier om motivasjon. Utfordringen er at slike kjennetegn på oppgavene er subjektive og vil derfor bli vektlagt ulikt fra person til person. Dette innebærer at en jobb kan virke motiverende for en medarbeider, mens en annen vil kunne oppleve den samme jobben som mindre motiverende, avhengig av den enkelte person og hva den vektlegger mest.

Forventningsteori er en annen tilnærming til motivasjonsteori som bygger på at mennesket har subjektive forventninger til belønning for innsatsen som motivasjon i arbeidet. Teoriene hevder at man kontinuerlig vurderer de valgene man har, og velger atferd basert på hva den enkelte føler vil gi høyest mulig belønning. Derfor legger man inn mye innsats dersom man forventer at belønningen for måloppnåelse vil være høy. Og dersom det motsatte er tilfelle, vil man ifølge forventningsteoriene ikke være villig til å legge ned særlig høy innsats for å nå målet. Slik mener forventningsteoriene at vår atferd til en viss grad er bestemt av kognitive prosesser og at forklaringen på motivasjon ikke kan begrenses kun med grunnlag i ønsket om å tilfredsstille behov (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005).

Victor Vrooms VIE teori regnes å være den første forventningsteorien utviklet for å analysere jobbmotivasjon. Denne teorien viser til at motivasjon er en funksjon av Valens, Instrumentalitet og Expectancy / forventning – VIE. Valens er i denne sammenhengen den overordnede verdien vi legger i belønningen handlingen kan medføre. Med instrumentalitet mener Vroom i hvor stor grad den enkelte tror resultatet av handlingen fører til ønsket belønning. Koblingen mellom innsatsen og resultatet, og videre mellom resultatet og belønningen må være klar og forutsigbar (Kuvaas & Dysvik, 2020). Forventning handler om at man har tro på at det man gjør faktisk medfører den ønskede belønningen, og samtidig ha tro på at det er sammenheng mellom innsats og belønning (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005). Dette innebærer ifølge denne teorien at resultatet av funksjonen av forventninger, instrumentalitet og valens bearbeides kognitiv hos den enkelte og bestemmer i hvor stor eller liten grad en handling fremstår som motiverende. Vroom mener at resultatet kan vises ved hjelp av formler som forklarer sammenhengen mellom innsats og prestasjon og mellom prestasjon og konsekvens (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005).

Det virker å være helt sentralt at vi føler at det er samsvar mellom den innsatsen som vi legger ned, og den belønningen vi kan oppnå. Det er nødvendig at den enkelte opplever at den har riktig kompetanse og ressurser for oppgaven, slik at man ikke føler at oppgaven blir for stor og at innsatsen ikke fører til ønsket resultat, og medfører at motivasjonen svekkes. I denne sammenhengen er det nødvendig for en organisasjon å ha belønningssystemer som står i samsvar med den innsatsen som den enkelte føler den bidrar med (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

## 2.6 Mål og måloppnåelse som motivasjonsfaktor

Et sentralt tema i medarbeidersamtalen er avklaring av mål for den kommende perioden og en gjensidig avklaring av forventninger. Vi inkluderer derfor et teoretisk grunnlag som omhandler mål og motivasjon. Blant motivasjonsteorier er målsettingsteorier å regne som de mest gyldige og praktisk anvendbare (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005).

Edwin Locke har utarbeidet en målsettingsteori som har likhetstrekk med tanker fra den vitenskapelige skolen, men også fra forventningsteorier gjennom viktigheten av kognisjon, og sammenhengen mellom handling og konsekvens. Edwin Locke mener at mennesket søker å nå satte mål fordi de er forbundet med sterke ønsker og at oppnåelse av mål representerer en avslutning på arbeidsprosesser (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005).

Mål er ifølge Locke motiverende gjennom fire ulike mekanismer: Mål skjerper oppmerksomheten når den enkelte opplever disse som meningsfulle og vil styre oppmerksomheten mot det som skal til for å nå målene. Videre aktiverer mål innsats ved at man prioriterer de oppgavene som kreves for å nå målet når fristen for å nå satte mål nærmer seg. Locke mener også at mål øker utholdenheten i arbeidet når målene er av langsiktig karakter og krever innsats over tid. Videre mener han også at mål stimulerer utvikling av strategier og handlingsplaner gjennom at planer må utarbeides slik at man beveger seg fra eksisterende situasjon til en ønsket tilstand (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005).

I hvilken grad den enkelte medarbeider er tjent med å delta aktivt i målsetting vil variere fra medarbeider til medarbeider avhengig av egenskaper hos den enkelte. Noen har behov for å instrueres, mens andre er tjent med å delta i målprosessene mer aktivt. Locke hevder at jo mer erfaring, kunnskap og selvstendighet den enkelte har, desto mer tjent er man ved å delta i målsetting. Et sentralt moment som taler for medarbeiderens deltakelse i målsetting er at aksepten for disse målene da øker. Desto mer utfordrende det er å nå målene jo viktigere er det at disse er akseptert av den, eller de som skal sørge for måloppnåelse. Videre er det en sammenheng mellom vanskelighetsgrad og innsats så lenge målene ikke virker så vanskelige å oppnå at de fremstår som uoverkommelige. Kontinuerlige tilbakemeldinger på status på hvordan man ligger an i forhold til måloppnåelse er også nødvendig. Dette stiller krav til at disse kommuniseres på en måte slik at de oppleves relevant og blir forstått på en måte som gjør at de oppfattes på en måte som hjelper det videre arbeidet mot måloppnåelse (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005).

Det finnes en rekke krav til hvordan mål bør utarbeides for at de skal virke motiverende og ikke ha motsatt effekt på arbeidsinnsatsen. En tilnærming er at de må være SMARTER. I dette ligger det at mål må være, spesifikke, målbare, oppnåelige, relevante og tidsbaserte (Supphellen et al., 2014).

## 2.7 Koblinger mellom medarbeidersamtalen og motivasjon

Som vi har nevnt tidligere eksisterer det en rekke metoder for hvordan medarbeidersamtalene gjennomføres i den enkelte organisasjon. Selv om det forekommer variasjoner, ser vi at det er en del tema som går igjen fra virksomhet til virksomhet. For å tydeliggjøre knytningen mellom temaene i medarbeidersamtalen og motivasjonsteoriene velger vi å presentere noen typiske

tema for samtalen. Vi har i denne fremstillingen basert oss på egne erfaringer, informasjon fra informantene samt annen tilgjengelig informasjon på området.

Det virker vanlig å starte samtalen med en generell gjennomgang av hvordan den enkelte trives på jobb og hvordan den har det privat for å avdekke forhold som kan ha betydning for den enkeltes arbeidsprestasjoner. De fleste mennesker opptrer på flere ulike arenaer i løpet av et døgn der rollen den enkelte har varierer. Ikke bare er vi arbeidstakere, men vi har også et privatliv som blant annet kan inneholde familie, venner, hobbyer, konflikter, bekymringer og lidenskaper. Skillet mellom jobb og privatliv kan for mange oppleves som flytende der den ene arenaen påvirker den andre. I enkelte tilfeller er det nødvendig for arbeidsgiver å være klar over at de ulike arenaene som den enkelte er en del av, kan påvirke hvordan den enkelte opplever livet som helhet. Medarbeidersamtalen kan avdekke om det er spesielle forhold både i arbeidssammenheng og privat som påvirker den enkelte og om mulig gjøre nødvendige tilpasninger eller justeringer. Arbeid er for mange en arena der flere behov tilfredsstilles. Ikke bare gir arbeid inntekt og økonomisk trygghet, men også sosiale behov og behov for selvrealisering kan tilfredsstilles. Basert på Maslows behovsteori som hevder at behovene i nedre del av hierarkiet må tilfredsstilles før man kan tilfredsstille de neste, er dette viktig å avdekke og således kan medarbeidersamtalen bidra til dette.

Et annet sentralt tema for medarbeidersamtalen er en avklaring av de arbeidsoppgavene og ansvarsområdene medarbeideren innehar. Videre er det vanlig med en avklaring av hvilke oppgaver den enkelte medarbeider er komfortabel med og hvilke som har fungert godt eller mindre godt. Forhold knyttet til hvordan den enkelte medarbeider opplever arbeidsoppgavene er ifølge Hackman og Oldhams modell sentrale i forhold til motivasjon. Medarbeidersamtalen kan avdekke om den enkelte opplever variasjon, identitet, selvstendighet og tilbakemelding på arbeidet. Ved å kartlegge disse faktorene kan også oppgavene så langt som mulig tilrettelegges og optimaliseres for å oppnå høyest mulig motivasjon.

Flytsonemodellen av Csíkszentmihályi fremhever også sammenhengen mellom de oppgavene den enkelte medarbeider utfører i det daglige og den enkeltes kompetanse. Flytsonen, eller mestringssonen er en tilstand man befinner seg i når det er god sammenheng mellom utfordringene man møter i arbeidet, og kompetansen man besitter (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En avklaring av dette kan sørge for å unngå at medarbeideren opplever angst, apati, uro eller kjedsomhet i arbeidet. Når det er sammenheng mellom kompetanse og utfordringer, vil man oppleve følelse av mestring som igjen er positivt for motivasjon. Medarbeidersamtalen

benyttes også til å gi tilbakemeldinger på hvordan oppgavene er løst i perioden siden siste samtale noe som i seg selv er med på å bidra til at man befinner seg i mestringssonen.

Medarbeidersamtalen benyttes av mange til å avklare og tydeliggjøre mål for den kommende perioden og samtidig sjekke av om målene fra sist samtale er realisert. Dette handler ikke bare om produksjonsmål for den enkelte, men kan også dreie seg om utviklings og kompetansemål. Med tanke på motivasjon er det i denne sammenhengen viktig at målene som settes er i samsvar med de forutsetninger den enkelte medarbeider har til å oppnå målene. Samtalen kan benyttes til å skape forståelse og aksept for målene noe som er nødvendig for at målene skal ha positiv effekt på motivasjon. Mål for utvikling og kompetanseheving kan også være nødvendig dersom man avdekker at det ikke er samsvar mellom arbeidsoppgaver og kompetanse. Mulighet for utvikling kan for mange virke positivt på motivasjon gjennom at man kanskje kan få større oppgaver eller delta i ulike prosjektarbeid. Dette påvirker både den enkeltes tilfredsstillelse av behov om anerkjennelse og selvrealisering, men kan også være motiverende i seg selv i henhold til Edwin Lockes målsettingsterori (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005).

McClelland hevder vi styres av tre ulike behov som varierer i styrke fra person til person. Der noen har et sterkt behov for makt og motiveres av dette, vil andre igjen ha behov for tilhørighet eller å føle at de presterer (Busch et al., 2010). Temaene som går igjen i samtalene kan bidra til å avdekke og legge til rette for at det behovet som er mest fremtredende hos medarbeideren tilfredsstilles så langt det går. Det kan derimot være krevende for leder å avdekke hvilket av disse behovene som er mest fremtredende og samtidig evne å legge til rette for tilfredsstillelse av disse.

Dersom det kommer fram i samtalen at medarbeideren opplever arbeidsbelastningen som for stor, vil det være fornuftig å fordele oppgaver på andre eller sørge for avlastning på andre måter. Når man opplever å ikke mestre oppgavene eller at tiden ikke strekker til, kan kvaliteten i arbeidet svekkes som igjen kan ha negative konsekvenser på jobbmotivasjonen. Det samme kan sies dersom arbeidsbelastningen er for liten og fører til kjedsomhet. VIE modellen, som er referert til tidligere, mener at motivasjon er en funksjon av valens, instrumentalitet og forventning (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005). I forbindelse med samtalen er det ønskelig å avdekke om medarbeideren føler sammenheng mellom den innsatsen som legges ned i arbeidet og den belønningen den kan forvente ut av dette.

Mange har også en gjennomgang av hvordan de fysiske arbeidsforholdene oppleves og om det er behov for forbedringer eksempelvis med lys, luft, temperatur, arbeidsstilling osv. Man ser også gjerne på om man har de rette hjelpemidler og verktøy for å løse oppgaven på en tilfredsstillende måte. Dette er kanskje det temaet i samtalen som det trolig er lettest for mellomleder å gjøre noe med. De fysiske arbeidsforholdene kan sees på som grunnleggende for graden av jobbmotivasjon. Er ikke de fysiske arbeidsforholdene tilfredsstillende, vil man trolig ha vansker med å motiveres av andre elementer i nevneverdig grad.

Gjennomgående tema viser også at medarbeidersamtalene har til hensikt å avdekke forhold knyttet både til indre og ytre motivasjon hos medarbeiderne. Temaene som går igjen, tar for seg både behovene og forsøker samtidig å legge til rette for det som Frederick Herzberg omtaler som hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer.

I tillegg til de momentene vi har presentert ovenfor er det en rekke andre faktorer som også er med på å påvirke jobbmotivasjonen. Dette kan være personlige forhold, lederstil, dagsform, kulturelle og samfunnsmessige og organisasjonskultur forhold for å nevne noen. Vi har foretatt en avgrensing ut ifra hva vi mener er direkte koblet til vår problemstilling. Videre er det trolig at mange av disse forholdene også tas opp eller diskuteres i andre fora enn medarbeidersamtalene.

## 2.8 Mellomlederrollen

En mellomleders handlingsrom til å faktisk kunne gjøre noe med det som avdekkes i medarbeidersamtalen vil variere fra leder til leder og fra organisasjon til organisasjon. Mellomlederen havner ofte i en posisjon som mange betegner som “mellom barken og veden” der man utsettes for press og forventninger både ovenfra og nedenfra i organisasjonens hierarki. Den enkelte virksomhets organisasjonsstruktur forteller om hvordan roller, posisjoner, ansvar og myndighet er fordelt i organisasjonen. Ifølge Mintzberg er det fem ulike hoveddeler i en organisasjon: toppledelse, mellomledelse, operativ kjerne, teknostruktur og støtte struktur (Erichsen et al., 2018). Mellomledelsen er som det ligger i navnet mellom toppledelse og den operative kjerne som er den delen av virksomheten som utfører selve arbeidet og således realiserer målene. Mellomledelsens oppgaver er å føre tilsyn med produksjonen og andre aktiviteter samt være bindeledd mellom toppledelse og den operative kjernen når det kommer til informasjon. Teknostrukturen omhandler oppgaver som utarbeidelse av planverk, rutiner og



opplæring mens støttestrukturens typiske oppgaver er forbundet med HR, lønn og økonomi. I store organisasjoner er disse oppgavene utført av dedikerte ressurser eller avdelinger, mens i mange små er disse oppgavene gjerne fordelt mellom toppledelse, mellomledelse eller den operative kjernen (Erichsen et al., 2018).

Organisasjonsstrukturen og dynamikken mellom de ulike funksjonene kan ha påvirkning på hvordan den enkelte opplever medarbeidersamtalen, og hvilket handlingsrom den enkelte mellomleder har til å gjennomføre endringer og tilpasninger på den enkeltes arbeidshverdag. Det ligger i en leders oppgaver å sørge for at den enkelte medarbeider har de rette rammebetingelsene for å utføre arbeidsoppgavene på en måte som optimaliserer virksomhetens resultater.

Hersey og Blanchard situasjonsbetingede ledelsesteori bygger på at det er trekk ved medarbeiderens modenhet til å løse oppgaver som gir hvilken lederstil lederen bør bruke. Med modenhet mener Hersey og Blanchard i hvor stor grad medarbeideren er kompetent og villig til å løse oppgaven. Lederstilen er altså et valg leder kan ta ut ifra nivået på medarbeiderens modenhet, den er derfor situasjonsbestemt. På denne måten kan det i noen tilfeller være mest hensiktsmessig å velge en autoritær lederstil, som når medarbeideren har en lav grad av modenhet, mens en høy grad av modenhet hos medarbeideren vil gjøre det mer hensiktsmessig å velge en delegerende stil. Ved å tilpasse graden av støttende atferd, mener Hersey og Blanchard at medarbeidere vil motiveres ut ifra deres egen situasjon og være bedre tilpasset (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Denne teorien krever at lederen er fleksibel, behersker alle stilene og tolker sine medarbeidere rett slik at “riktig lederstil” brukes i de ulike sammenhengene.

Ifølge en studie gjennomført av Bård Kuvaas og Anders Dysvik (2010), spiller en organisasjons linje- og mellomledere en viktig rolle i kvaliteten og effekten organisasjonen vil få av sitt HR arbeide. Ifølge denne studien er mellomledere som opptrer støttende og er menneskeorienterte nødvendig for at organisasjonen skal ha utbytte av investeringer i HR verktøy (Kuvaas & Dysvik, 2010).

Medarbeidersamtalen og de temaene som inngår der korrelerer med oppgavene som faller inn under begrepet lederskap. Lederskap kan defineres som

*“[...] de kapasiteter en person har til å påvirke, motivere og sette andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess for hele organisasjonen” (Kirkhaug, 2019, s. 22)*

Ifølge denne definisjonen innebærer lederskap blant annet å tilrettelegge, motivere og påvirke andre til å utføre en så god jobb som mulig. I lys av dette ser vi på medarbeidersamtalen som et viktig verktøy for mellomleder for å avdekke forhold som påvirker arbeidsprestasjoner. Da man tidligere så på ledelse som å få noen til å gjøre noe de faktisk ikke ønsket, handler det nå i større grad om å legge til rette for medarbeiderne og skape mening og forståelse for arbeidsoppgavene.

Lederskap beskriver lederrollen som en helhetlig funksjon i organisasjon og i de omgivelsene den er en del av. De ulike lederskapsfunksjonene kan deles inn i frigjøringsfunksjon, tjenerfunksjon, kollektiv funksjon, helhetlig funksjon og paradoksal funksjon. Frigjøringsfunksjonen handler om at man gjennom ledelse legger til rette for at medarbeiderne får mulighet til å frigjøre potensialet de innehar for å utnytte kapasiteten som ligger i organisasjonen. Tjenerfunksjon innebærer at leder støtter og setter sine medarbeidere fremfor seg selv slik at disse får tilfredsstilt sine behov. Den kollektive funksjon innebærer at man må fordele enkelte arbeidsoppgaver på andre for å sikre at de løses på en tilfredsstillende måte. Dette kan enten gjøres gjennom å opprette formelle team eller delegering. Den kollektive funksjonen sørger for samhandling og en forståelse for at oppgaver ikke er et ansvar for enkeltmennesker, men organisasjonen som helhet. Den helhetlige funksjonen til lederskap skal sørge for at alle de primære interessentene får sine behov tilfredsstilt på en god måte. Primærinteressenter kan være eiere, ansatte og andre som har forventninger til leveranser fra virksomheten. Den siste funksjonen er den paradoksale, som er evnen til å mestre motsetningene som lederskap innebærer. På den ene siden skal man påvirke og kontrollere, og på den andre frigjøre og tjene (Kirkhaug, 2019).

## **Kapittel 3 - Metode**

### **3.1 Innledning**

I dette kapittelet vil vi gi en redegjørelse for hvilke metodiske tilnærminger vi valgte og hvorfor. Vi beskriver vårt utvalg og gir en forklaring på våre valg. Deretter har vi en gjennomgang av hvordan analysen av den innhentede informasjonen ble utført, hvor vi til slutt gjør en refleksjon over vår egen rolle som forsker, samt redegjøre for etiske problemstillinger med forskningen.

## 3.2 Deskriptivt design

Medarbeidersamtalene fortøner seg med en viss variasjon fra virksomhet til virksomhet, og fra person til person avhengig av en rekke forhold. Det er tre hovedtyper av design som er aktuelle når en slik forskningsoppgave skal utformes: Kausalt design som brukes når det skal forskes på årsakssammenhenger, eksplorativt design som brukes der problemstillingen er mer uklar, og deskriptivt design som brukes når formålet er å beskrive en eksisterende situasjon. Vi ønsket å studere praksisen som foregår ute i virksomhetene i dag, og det var derfor naturlig for oss å velge et deskriptivt forskningsdesign. Dette er et beskrivende design som er passende for vårt formål som er å undersøke ulike sider ved medarbeidersamtalen og der vi stiller spørsmål om hvem, hva, hvorfor osv. for å finne svarene som er relatert til problemstillingen.

Ved å ta utgangspunkt i eksisterende teorier om motivasjon, danner det et bakteppe for analysen av datamaterialet som vi innhentet ved hjelp av dybdeintervjuer. Gjennom en semistrukturert intervjuguide, stilte vi åpne spørsmål og gravde videre i temaer som kom opp underveis i samtalene og som vi fant interessante for vår problemstilling. Slik kunne informantene komme med informasjon som belyste nye sider ved problemstillingen. Ved å samle inn data med et åpent sinn, ønsket vi å være åpne for nye retninger underveis i intervjuene og forskningen. Forskningen var derfor teoridrevet, med et induktivt utgangspunkt.

## 3.3 Kvalitativ tilnærming

Når det gjelder valg av tilnærming, hadde vi i utgangspunktet to alternativer, kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Den kvantitative tilnærmingen tar utgangspunkt i standardiserte spørsmål og svaralternativer, og resultatene presenteres gjerne i statistisk form og nøkkeltall. Den virkeligheten som vi ønsket å forske på, var etter vår oppfatning for kompleks til å kunne reduseres til tall. Vi tok derfor utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming i datainnsamlingen fordi vi mente at det ville passe best med vår problemstilling og fenomenet vi ønsket å forske på. Kvalitativ tilnærming betyr at man samler inn datamateriale i form av ord for å kunne fortolke og forstå virkeligheten på en god nok måte. Det er samtidig praktisk og gjennomførbart, både tidsmessig og kostnadsmessig. Ved å bruke en kvalitativ tilnærming ønsket vi å oppnå

dybdekunnskap og slik forstå sammenhengene i komplekse og spesifikke kontekster. Vi søkte å forstå et fenomen, og ønsket å forstå dette innenfra (Johannessen et al., 2020).

Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer med et utvalg informanter basert på bestemte kriterier. Denne tilnærmingen valgte vi fordi vi ville utforske i dybden og få en dypere forståelse av informantens tanker, erfaringer og opplevelser rundt temaet medarbeidersamtalen (Johannessen et al., 2020). Som mal for intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide med hovedtemaene vi ønsket å belyse. Disse bygde på forskningsspørsmålene våre som hadde utgangspunkt i antakelsene som vi ønsket å forske på. Temaene trengte ikke følge samme rekkefølge, men var med på å sikre at vi fikk tatt opp de sidene ved emnet som vi ønsket å fordype oss i, samtidig som det gav informanten rom for å snakke fritt om egne tanker og følelser knyttet til emnet. En slik intervjuguide hjalp oss samtidig med å holde samtalen i rett spor slik at den ikke endte opp i å handle om noe helt annet enn vårt fokusområde. Dette var også til hjelp når vi senere skulle analysere de innsamlede dataene, siden alle intervjuene fulgte samme mal. Vi ønsket å se sammenhenger, likheter og ulikheter, og da måtte intervjuene omhandle de samme temaene. Hovedfokuset var å få frem intervjuobjektets opplevelser, følelser, erfaringer og opplevd effekt med medarbeidersamtalen, gjennom en flytende samtale.

Intervjuene ble gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse og det var i utgangspunktet planlagt å gjennomføre kun et intervju med hver informant. Et intervju nummer to ville kun bli aktuelt dersom vi ønsket utfyllende informasjon som tillegg til det første intervjuet, eller dersom vi trengte noen avklaringer. Dette fant vi derimot ikke behov for etter at analysen var gjennomført. Medarbeidersamtalen skjer, som vi har vært inne på, en-to ganger i året i de fleste bedrifter og vi antok at det var lite ny informasjon eller endrede erfaringer å hente inn ved å gjennomføre en oppfølgingsrunde innenfor den tiden vi hadde til rådighet. Den kvalitative tilnærmingen baserer seg også på et slags øyeblikksbilde, noe vi fikk god innsikt i igjennom de samtalene som vi hadde med hver informant.

I kvalitative studier er ikke krav om reliabilitet like viktig som i kvantitative studier der datainnsamlingen og analysen er mer strukturert. Det er likevel noen forhold vi som forskere bør ha fokus på for å gjøre studiet så pålitelig som mulig. I et intervju vil dynamikken og konteksten påvirke hvordan informasjonsdeling og tolkningen av denne foregår. I denne sammenhengen er det nødvendig at vi som forskere gir en detaljert beskrivelse av kontekst og fremgangsmåter gjennom studien. Det at vi var tre som gjennomførte denne studien, ser vi på som en styrke gjennom at gjennomføring og analyse av intervjuer ble diskutert i fellesskap. Stor

grad av åpenhet og beskrivelser av valg og fremgangsmåter, samt god dokumentasjon av data ser vi på som nødvendig for å sikre god kvalitet på vårt arbeid.

Den kvalitative tilnærmingen gir en del begrensninger i forhold til å trekke bastante slutninger og generalisere resultatene fordi man har et begrenset utvalg som gjerne er lite og skjevt i forhold til virkeligheten. Likevel kan man gjennom denne metoden få en dypere innsikt i utvalgets meninger og erfaringer, og en forståelse for holdninger og atferd.

### 3.4 Fenomenologisk metode

Utgangspunktet for problemstillingen vår var å forsøke å forstå hvordan mellomledere opplever og erfarer verdien av medarbeidersamtaler ut ifra et motivasjonsperspektiv. Vi ønsket å studere disse erfaringene gjennom mellomleders øyne. Altså hvordan de beskriver, føler, evaluerer, husker og snakker om fenomenet (Johannessen et al., 2020).

En fenomenologisk metode var derfor passende for vårt design. Fenomenologi betyr å studere virkeligheten slik mennesker oppfatter den. Vi søkte å finne enkeltpersonenes subjektive opplevelse av fenomenet, altså å studere fenomenet fra et førstepersons erfaringsperspektiv gjennom "levd erfaring" (Johannessen et al., 2020). Vi avgrenset fenomenet til å gjelde medarbeidersamtalen, og informantenes erfaringer og opplevelser tilknyttet disse. Valg av metode henger også sammen med at vi fant det hensiktsmessig å innhente data gjennom dybdeintervjuer.

I vår vurdering av valgt metode var vi også innom tanken på case-studie, da i så fall et flercasesdesign. I case-studier utfører man et dypdykk i hendelser eller organisasjoner, hvor man forsøker å forstå hvorfor hendelser oppstår i det miljøet man forsker på (Johannessen et al., 2020). Fordi analyseprosessen for fenomenologi passer godt med hvordan vi ønsket å analysere datamaterialet, valgte vi å ta utgangspunkt i fenomenologisk metode. Vi var åpne for at vi gjennom prosessen kunne se at andre metoder var mer hensiktsmessige å bruke eller å kombinere. Slik låste vi oss ikke fast til en metode, men var åpne for hvor veien ville gå. Ved å tilpasse fremgangsmåten for analysen, fant vi at fenomenologisk metode var det som passet vår forskning best.

## 3.5 Utvalg

Representativitet er i henhold til Johannessen et al. (2020), ikke sentralt i kvalitative forskningsprosjekter. Det er heller ønskelig å finne et begrenset utvalg informanter med relevant og inngående informasjon om temaet (Johannessen et al., 2020).

Vi så at problemstillingen og forskningsspørsmål gjorde det nødvendig å komme tett innpå den enkelte informant slik at vi fikk så mye relevant informasjon som mulig. I denne sammenheng ønsket vi å definere et begrenset utvalg som vi mente ville ha kunnskap og erfaring nok til å kunne besvare spørsmålene.

Vi vurderte om det var medarbeidere eller ledere som ville gi oss den mest relevante informasjonen og kom frem til at det var mest hensiktsmessig å konsentrere oss om ledere, da det er de som har ansvar for gjennomføringen av medarbeidersamtaler. Ofte ligger det føringer fra virksomheten omkring hva samtalene skal inneholde, og hvordan de skal gjennomføres, noe som igjen innebærer at det er nærmeste leder som påvirker utførelsen av samtalene i størst grad. Det kunne likevel bli nødvendig å utvide utvalget og inkludere medarbeidere. Gjennom prosessen så vi at vi fikk tilstrekkelig informasjon gjennom intervju med mellomledere og vurderte dette derfor ikke som nødvendig. Videre kunne utvalget justeres og prioriteres ulikt, avhengig av informasjon vi fikk, og noen informanter kunne blir mer sentrale enn andre, noe vi heller ikke så behov for ettersom vi følte at vi oppnådde datametning ved hjelp av de informantene vi hadde og fant ikke behov for å prioritere disse ulikt.

Vi ønsket å finne ut hvordan den virkelige verden fortoner seg, for så å vurdere dette opp mot teorier som omhandler motivasjon. I så henseende var det nødvendig å finne informanter som hadde kunnskap om temaet slik at vi kunne tilegne oss en dyptgående forståelse av fenomenet medarbeidersamtalen og jobbmotivasjon. Vi var avhengig av å velge ut et utvalg som oppfylte visse kriterier som samsvarte med problemstillingen. For å spare tid ønsket vi å utnytte eksisterende nettverk i arbeidet med å tilegne oss informanter, men var også åpne for at snøballmetoden kunne tas i bruk. Denne metoden går i korte trekk ut på at informanter vi var i kontakt med rekrutterte nye informanter som kunne være interesserte og samtidig evnet å bidra med ny og relevant informasjon om studiet (Johannessen et al., 2020).

Størrelsen på utvalget var avhengig av om det var store variasjoner i informasjonen vi fikk fra den enkelte informant. Problemstillingen, datainnsamling og analyse av data, sammen med tilgjengelige ressurser var med på å bestemme antall informanter. Før vi startet med intervjuene

var det vanskelig å anslå størrelsen på utvalget, da vi ikke visste når vi ville oppnå datametning. Datametning skjer når forskeren ikke lenger får ny informasjon fra informanten og det ikke er hensiktsmessig å gjennomføre nye intervjuer (Johannessen et al., 2020). Vi erfarte med de to siste informantene at det var mye av det samme som ble fremhevet og det kom mindre ny informasjon som kom ut av intervjuene. Vi følte da at vi hadde nådd metning og etter hvert hadde den informasjonen vi trengte for å svare ut antakelsene våre og derigjennom også vår hovedmisjon, å kunne svare på problemstillingen.

Vi la noen kriterier til grunn i utvalgsstrategien slik at vi skulle oppnå et typisk utvalg, men samtidig variasjoner innenfor gitte kriterier. For det første var det avgjørende at informanten hadde gjennomført medarbeidersamtaler med medarbeidere i en virksomhet hvor medarbeidersamtaler var en etablert ordning. Det neste var at vi ønsker et utvalg med nokså likt kontrollspenn. Vi rekrutterte egnede informanter først og fremst ved hjelp av eksisterende nettverk og personlige kontakter. Vårt fokus var begrenset til mellomledere i større kunnskapsbedrifter, hvor medarbeidersamtalene var en innarbeidet ordning. Utvalget hadde en stor geografisk spredning og var en blanding mellom offentlig og privat virksomhet. Våre informanter jobbet innen store IT-selskaper, i utdanningsinstitusjoner, i store statsvirksomheter og i virksomheter innenfor helsesektoren. Utvalget hadde også variasjoner i utdanningsnivå og fagkompetanse, samt personlige egenskaper hos den enkelte informant som kunne ha betydning for hvordan samtalene oppleves, og hva som ble resultatet. Dette så vi som gunstig da det i henhold til Johannessen et al. (2020) er viktigere med dybdeinformasjon enn representativitet. Selv om vi vektla visse kriterier, følte vi utvalget hadde god variasjon siden rekrutteringen skjedde ved hjelp av eksisterende nettverk til tre ulike forskere. De har alle nokså ulik bakgrunn og kompetanse, og informantene kom fra kunnskapsintensive virksomheter innen både offentlig og privat sektor, representert med like mange kvinner og menn.

Vi har vektlagt følgende kriterier for utvelgelse:

- 1 – Mellomledere som gjennomfører medarbeidersamtaler i kunnskapsbedrifter
- 2 – Kontrollspenn på mellom 5-20 medarbeidere
- 3 – Minimum tre års ledererfaring
- 4 – Minimum treårig utdanning utover vgs.

Vi så det som nødvendig at informanten som minimum oppfylte de to første kriteriene.

## 3.6 Dataanalyse

Grunnlaget for vår kvalitative datainnsamling er dybdeintervjuer, da i form av videoopptak med lyd og bilde av informantene. Disse videoopptakene ble transkribert like etter at de ble gjennomført slik at informasjonen og inntrykkene var så ferske som mulig for oss som forskere. Som tidligere nevnt, brukte vi en semistrukturert intervjuguide (Vedlegg 1). På denne måten hadde vi en åpen tilnærming til samtalen, slik at informantene kunne komme med egne historier og fyldige beskrivelser av sine erfaringer (Johannessen et al., 2020).

Analysen har den hensikt å få oss til å forstå den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer, men som Johannessen et al. (2020) påpeker, så vil vi som forskere lese datamaterialet på en fortolkende måte. Selv om vi hadde til hensikt å være åpne for det som lå i dybden av datamaterialet, var vi samtidig bevisst på at vi tolket og analyserte materialet i lys av den konteksten det oppsto i. Våre ulike bakgrunner og holdninger kunne således overføres til fenomenet, og resultatet kan derfor fremstå annerledes enn om en annen gruppe forskere hadde gjennomført de samme intervjuene med de samme informantene.

Som oppskrift på en fenomenologisk analyse av datamaterialet, tok vi utgangspunkt i Kirsti Malteruds fire hovedfaser (Malterud, referert i Johannessen et al., 2020), og tilpasset disse til vår forskning:

- 1) Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold – fra villnis til temaer. Den transkriberte teksten ble lest flere ganger for å finne interessante og sentrale temaer. Dette dannet et helhetsinntrykk og ved å «luke ut» mest mulig irrelevant informasjon, ville vi oppnå meningsfortetting. Sentrale tema i vår sammenheng er vurdert til å omhandle motivasjon, kommunikasjon og samhandling.
- 2) Meningsbærende enheter – fra temaer til koder. Videre brukte vi den informasjonen som vi hadde igjen til å finne meningsbærende elementer, altså den informasjonen som var relevant for vår problemstilling. Ifølge teorien skulle materialet nå kodes. En kode er gjerne et avsnitt eller en setning som er tatt ut fra teksten, og som plasserer informasjonen innenfor bestemte temaer eller kategorier (Johannessen et al., 2020). Deretter gjennomførte vi en systematisk gjennomgang av materialet hvor vi brøt ned og kategoriserte informasjonen og identifiserte meningsbærende tekstelementer. Disse tekstelementene ble markert og plassert under formulerte setninger som beskrev typen informasjon. I denne fasen var det viktig å være



reflektert og bevisst på hvordan man kategoriserte informasjonen ut fra hvordan informasjonen ble tolket.

- 3) Kondensering – fra kode til mening. I denne fasen trakk vi ut de meningsbærende tekstelementene og satt igjen med et redusert materiale, som igjen skulle settes i en orden, altså kondensering. Her sier teorien at man kan bruke tabeller og matriser, men vi tok i tillegg til tabeller i bruk punktlistor. På denne måten ønsket vi å se om noen av elementene var sammenfallende eller mer generelle.
- 4) Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper. I den siste fasen skulle vi sammenfatte materialet for å rekontekstualisere materialet (Johannessen et al., 2020), altså for å utvikle begreper og beskrivelser med egne ord. Det elementære i denne fasen var at vi så at det sammenfattende materialet var i tråd med det opprinnelige inntrykket som materialet gav før man startet prosessen med å kode det. Det var her viktig at vi satt igjen med den samme inntrykket av materialet etter bearbeidingen som før prosessen startet. Vi anså dette arbeidet som vellykket. Målet med dette siste punktet var å komme opp på et generaliseringsnivå som gjorde det mulig for oss å sammenligne opplysninger fra informantene på en systematisk måte.

### 3.7 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er sentrale begreper innenfor kvantitativ forskning. For å måle kvaliteten på kvalitative studier er begreper som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse sentrale. Kvalitative studier må vurderes på en annen måte enn hva som er praksis ved kvantitative studier da det er problematisk å avdekke en sannhet om den sosiale virkeligheten (Johannessen et al., 2020).

Kvalitative intervjuer egner seg godt når man er på jakt etter informantens meninger, holdninger og erfaringer, som var tilfelle i vår studie. Vi ønsket å legge til rette for at intervjuene fortonte seg mer som en samtale der informantens meninger og erfaring sto sentralt. Tema for studien var i våre øyne ikke av en slik sensitivt art at vi ville oppleve at informanten holdt tilbake, eller “pyntet” på virkeligheten i for stor grad. For å legge til rette for at samtalen ble åpen og ærlig, valgte vi likevel at informantene og virksomhet de representerte ble anonymisert. Det var ønskelig at samtalen fortonte seg på en slik måte at informasjonen som kom frem ikke stilte informantene i et dårlig lys.

Vår studie ble i stor grad påvirket av det utvalget informanter vi hadde, og hvordan disse planlegger, gjennomfører og følger opp medarbeidersamtalene. Dette innebar at det var nødvendig med en åpenhet og bevissthet om at resultatet av studien ikke var absolutt, men heller et produkt av utvalgets opplevelse. Vi var åpne for at det trolig ville fremkomme ulike virkeligheter knyttet til hvordan medarbeidersamtalen påvirket jobbmotivasjon avhengig av den enkelte informant og hvordan vi som forskere analyserte og tolket samtalene.

I henhold til Johannessen et al. (2020) kan validitet i kvalitative studier sikres gjennom at forskerens fremgangsmåter og funn faktisk reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2020). Vi gjennomarbeidet møysommelig premisene for utvalg slik at vi intervjuet relevante personer i forhold til problemstillingen. Utvalgets størrelse ble tilpasset slik at vi oppnådde datametning. Intervjuguiden med relevante temaer sikret at samtalene inneholdt de temaene vi ønsket å belyse. Alle informantene fikk en transkribert versjon av sitt intervju til gjennomlesing for å kunne rette opp evt. feil og misforståelser. Troverdige resultater kan man oppnå ved hjelp av vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vedvarende observasjon krever god kunnskap om feltet det søkes informasjon om slik at man makter skille ut informasjonen som er relevant for temaet.

Metodetriangulering innebærer at forskeren tar i bruk ulike metoder i feltarbeidet gjennom å for eksempel kombinere intervjuer og observasjoner. Vi så at vårt utvalg av informanter, og variasjon i gjennomføring av intervjuer, ville bidra til variasjon i feltarbeidet. Troverdigheten ble også styrket ved at en transkribert utgave av intervjuet ble sendt til gjennomlesing og evt. korrektur fra informantene.

Overførbarhet innebærer om det er mulig å overføre resultatene fra en studie til andre liknende fenomener. Medarbeidersamtaler gjennomføres i de aller fleste norske virksomheter av en viss størrelse. Det er ulike forhold som er med å påvirke hvilken effekt samtalene har for jobbmotivasjonen. Ved å gi fyldige beskrivelser av detaljene i fenomenet, kan man gjøre vurderinger om resultatene kan overføres til andre kontekster. Vi hadde et utvalg der blant annet kontrollspenn var en faktor som i seg selv kunne legge begrensninger på den eksterne validiteten. Kunne man for eksempel overføre resultater fra dette studiet til en leder med et betydelig større kontrollspenn? Forhold som erfaring og utdannelse kunne også ha betydning for resultatene i studien som også kunne ha betydning for resultatets overførbarhet. Det er likevel nærliggende å tro at deler av resultatene kan overføres uavhengig av dette til andre kontekstuelle ulike sammenhenger.

Bekreftbarhet innebærer at resultatet fra forskningen kan bekreftes av andre forskere gjennom liknende studier. Som alle andre forskere i kvalitative studier hadde også vi våre unike perspektiver vi dro med oss inn i forskningen. Bekreftbarhet skal sørge for at det er funnene av selve forskningen og ikke den enkeltes subjektive perspektiver som preger resultatet for forskningen. De fleste av oss har ett eller annet forhold til medarbeidersamtaler og hvordan vi opplever verdien av disse. Etter en del år i arbeidslivet både som ledere og medarbeidere har også vi erfaringer og subjektive oppfatninger som kan påvirke resultatet av forskningen. For å sikre bekreftbarheten i prosjektet var det viktig at vi som forskere var selvkritiske og kommenterte egne erfaringer og oppfatninger knyttet til gjennomføring av prosjektet (Johannessen et al., 2020).

### 3.8 Egen rolle som forsker

Vi er tre studenter med forskjellig faglig og yrkesmessig bakgrunn. Med til sammen 60 års yrkeserfaring både som medarbeidere og som ledere har vi erfaringer fra begge sider av bordet i medarbeidersamtaler. Dette har gitt oss innsikt og interesse i tematikken, men det kunne også bidra til å påvirke våre oppfatninger. Dette var noe vi måtte ha fokus på gjennom hele prosessen. Bruke vår erfaring, men samtidig prøve å behandle all informasjon objektivt.

Forskerrollen var ny for oss alle tre, og det var en “hatt” vi føler vi bare lånte en liten stund. Dette var en helt ny måte å jobbe på, men samtidig veldig lærerikt og spennende. Vi fikk muligheten til å grave rundt, og gå litt i dybden, i et fagfelt og tema som opptar og engasjerer oss. Det var en utfordring for oss som studenter å ta føringen som forskere, stole på at det var vi som styrte prosessen, og stole på at de valgene vi tok var de riktige.

Vi som forskere kunne ikke være 100 % objektive i en slik kvalitativ tilnærming, men det var heller ikke er noe mål i denne sammenhengen. Det var vi som definerer kriteriene for utvalg og det var vi som vurderte når vi hadde oppnådd datametning. Spørsmålene vi lagde, bar preg av hva vi ønsket å vite. På den måten påvirket vi også resultatet av studien. Det var vi som gjennomfører intervjuene og det var vi som analyserte og konkluderte. Selv om fullstendig objektivitet ikke var noe mål, var det viktig at vi hadde fokus på egen rolle og egen påvirkning. Vi ønsket å få frem så mange unike erfaringer som mulig, samtidig som vi skulle unngå å søke å ensidig få bekreftet våre egne antakelser, også kalt bekreftelsesfellen (Lai, 1999).

Arbeidsmetoden vår var i denne perioden begrenset til digitalt samarbeid på grunn av stor geografisk avstand samt restriksjoner som følge av covid19-pandemien. Vi hadde jevnlig digitale møter på Teams og telefon, men det hadde nok vært en fordel å kunne møttes fysisk også, slik som planen var opprinnelig. Vi mistet en viktig del av samhandlingen og derunder den naturlige diskusjonen som man gjerne oppnår når man er fysisk samlet.

### 3.9 Etske problemstillinger

I vår forskning gjennomførte vi intervjuer av mellomledere som hadde ansvar for medarbeidersamtaler i virksomheten de jobber i. Vi opparbeidet data og potensielt sensitiv informasjon fra informantene som måtte behandles og lagres. Etske problemstillinger, i form av personvern, oppsto underveis i forskningen, og vi som forskere måtte forholde oss til retningslinjer som Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, NESH, hadde vedtatt. Retningslinjene var sammenfattet i tre punkter som henviste til de tre typene hensyn som en forsker må ta i betraktning. Disse var informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, altså retten til å frivillig delta eller å trekke seg fra undersøkelsen, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. Informantene skulle beskyttes og i minst mulig grad utsettes for belastning (Johannessen et al., 2020).

For å ivareta taushetsplikten, har vi holdt informantene og virksomhetene anonyme. Vi ønsker heller ikke å identifisere hvilken type organisasjon de jobber i, fordi vi mener at resultatene i mindre grad ble påvirket av dette.

Vi var oppmerksomme på det faktum at informantene kunne ønske å holde tilbake informasjon som var av negativ art i frykt for konsekvenser for sin egen arbeidssituasjon. Intensjonen med å beskytte og anonymisere informantene var fordi vi mente at svarene vi fikk ville være nærmere sannheten, enn dersom informantene i ettertid måtte stå til rette for den informasjonen som blir gitt i intervjuene. Slik ivaretok vi også validiteten i større grad og vi kunne trekke konklusjoner basert på sanne premisser.

Som et forskningsprosjekt på NORD Universitet, utløste vi en meldeplikt til personvernombudet for forskning, NSD. Selv om våre informanter ble innrømmet anonymitet i sluttrapporten, måtte vi rapportere til NSD ettersom vi skulle foreta intervjuer med video- og lydopptak og interne notater ville kunne identifisere informantene. GDPR gav også tydelige

krav til informasjonen som ble gitt til informantene. Vi måtte kunne dokumentere at forståelig og riktig informasjon var gitt og at samtykke var innhentet på lovlig vis. Informantene har klare rettigheter i forhold til informasjon, innsyn, retting og sletting. Vi benyttet derfor malen som NSD hadde utviklet som et informasjonsskriv med en samtykkeerklæring (Vedlegg 2). Slik fikk informantene god informasjon og vi fikk innhentet samtykke på en riktig og trygg måte.

For å sikre en god og riktig dialog mellom informant og intervjuer, lot vi informantene lese gjennom det transkriberte intervjuet for å rette opp i eventuelle misforståelser eller feil. Dette gjorde vi for å opprettholde tilliten mellom informantene og oss som forskere, noe som var være svært viktig for å få gode og utfyllende svar, samt i fall vi måtte ta en ny runde med intervjuer for å dekke eventuelle hull og mangler.

## **Kapittel 4 - Presentasjon av funn**

### **4.1 Innledning**

I dette kapittelet presenterer vi det vi mener er de mest sentrale funnene fra intervjuene som best bidrar til å besvare problemstillingen

*“Er medarbeidersamtalen et velegnet lederverktøy for å fremme jobbmotivasjon?”*

Samtlige av intervjuene ble gjennomført digitalt siden informantene, og vi, var spredt geografisk, i tillegg til at pandemien gjorde til at fysiske møter var uaktuelt. I utgangspunktet opplevde vi at dette fungerte bra, men vi er også bevisst på at dette kan ha satt begrensninger med tanke på informasjon og vår tolkning av denne. Alle intervjuer ble tatt opp på video for så å bli transkribert i etterkant. Vårt mål med intervjuene var å få til en uformell samtale med informantene slik at vi fikk ut så mye informasjon som mulig og samtidig at informanten selv fikk vektlegge det den mente var viktigst med medarbeidersamtalene. Som forskere har vi bevisst og ubevisst påvirket informantene i en retning som hjalp oss til å besvare problemstilling selv om vi i liten grad stilte ledende spørsmål. Våre tolkninger og valg av utsagn benyttet videre i besvarelsen er også basert på vår bakgrunn og teoretiske tilnærming til tema og problemstilling.

Alle våre informanter var pålagt av egen organisasjon å gjennomføre medarbeidersamtaler en eller flere ganger i året og alle benyttet ferdig utarbeidede papirskjema eller digitale skjemaløsninger som hjelpemiddel. Alle gjennomførte samtale en gang i året, og enkelte også hadde rutiner for flere oppfølgingssamtaler i løpet av året. Temaene i samtale var i stor grad universelle mellom informantene, men ble vektlagt noe ulikt fra informant til informant. Vekting mellom menn og kvinner blant informantene var likt fordelt, men det var relativt stort spenn i alder og arbeidserfaring. En av informantene var i sitt første år som leder, mens andre hadde passert både ti og femten år med ledererfaring. Det var noe variasjon i hvor tett den enkelte informant var på medarbeiderne i det daglige, noe som skyldes både variasjon i kontrollspenn og geografisk spredning. Halvparten av informantene ledet en heterogen gruppe medarbeidere. Det var også variasjon i hvorvidt leder og medarbeiderne hadde samme bakgrunn, kompetanse og utdanningsnivå.

Vi har valgt å presentere informantenes meninger, erfaringer og opplevelser sortert under forskningsspørsmål tilhørende de antakelsene vi ønsket å forske på. Dette er de samme forskningsspørsmålene som vi har lagt til grunn under utarbeidelsen av intervjuguiden for å gi oss best mulig svar på våre antakelser. Her presenterer vi også utvalgte sitater som vi mener er meningsbærende. Vi har også hensyntatt rene faktaopplysninger som fremkom i intervjuene som kan ha betydning for gjennomføring og utfall av samtalen, disse har vi valgt å presentere i tabell 1.

	I1	I2	I3	I4	I5	I6
Kjønn	Kvinne	Mann	Kvinne	Kvinne	Mann	Mann
Aldersgruppe	40 årene	60 årene	20 årene	40 årene	50 årene	50 årene
Ledererfaring i antall år	10	13	1	6	8	16
Leder for antall medarbeidere	14	13	20	20	5	15
Samlokalisert eller spredt	Samlokalisert	Samlokalisert	Spredt	Samlokalisert	Både og	Både og
Lik eller ulik bakgrunn fra medarb.	Ulik	Lik	Ulik	Lik	Lik	Lik
Homogen eller heterogen gruppe	Heterogen	Heterogen	Homogen	Homogen	Homogen	Heterogen
Antall medarbeidersamtaler i året	1 + 2	1 + 2 innsjekk	1 + 3	1	1	1 + 3 innsjekk
Setter av tid	1 time	1,5 time	0,75 - 1 time	2 timer	0,5 - 1 time	0,5 - 1 time
Ukentlige kontakt	Uformelt på kontoret	Nei, men har "døra åpen"	Samtaler, evt. annen hver uke	Nei, prøver å stikke innom	Tett dialog	Samtaler, 15 min evt. annen hver
Digital gjennomføring	Nei	Ja, men bare pga korona	Ja	Nei	Nei	Både og
Fast skjema eller løst	Fast skjema	Fast skjema	Fast skjema	Fast skjema	Fast skjema	Fast skjema

*Tabell 1: Tabellen viser hver informants bakgrunn og fakta. Vi velger å ta med informantenes alder og kjønn, sammenstilt med bakgrunn og ledererfaring i antall år. Dette fordi vi mener det kan ha betydning for informantenes svar og våre tolkninger. Videre sammenstilte vi om leder og medarbeiderne var samlokaliserte eller ikke, og om de gjennomførte medarbeidersamtalene fysisk eller digitalt møte. Det var litt ulikt hvor mye tid informantene satte av til hver medarbeidersamtale, men alle sa de brukte den tiden som det var behov for. Samtidig var alle informantene opptatte av å ha en tett dialog med sine ansatte via uformelle kanaler utenom medarbeidersamtalene. Likt for alle informantene var at de alle tok utgangspunkt i faste skjema som var utarbeidet i organisasjonen.*

## 4.2 Presentasjon av funn knyttet til Antakelse 1

Kommunikasjon - Medarbeidersamtalen er en fortrolig dialog mellom to likeverdige parter

- Forskningsspørsmål: Opplevs dialogen som åpen og oppriktig, og kommer det frem noe nytt og ukjent i medarbeidersamtalen?

Formålet med dette forskningsspørsmålet var å avdekke kommunikasjonskanaler som ble brukt i virksomhetene og hvordan disse kunne påvirke medarbeidersamtalen. Vi ønsket også å undersøke om informantene var bevisste på forholdet mellom kommunikasjon og relasjon mellom leder og medarbeider.

Samtlige informanter følte at både leder og medarbeider var ærlige i sine tilbakemeldinger i samtalen. En uformell tone og stor takhøyde ble trukket frem som sentrale momenter i denne sammenheng hos de fleste av informantene. Det ble også kommentert at de ikke kunne være helt sikre i sine antakelser, men at dette var noe de både håpet og trodde, og ikke minst prøvde å legge opp til.

*I6: "Ja, jeg oppfatter at de er ganske ærlige, både de som vil noe og de som ikke gidder. Jeg kan jo aldri, jeg kan aldri være helt sikker da på om de faktisk tør å være ærlige med meg. Eller om de bare prøver å glatte over og ikke tør å si noe, det synes jeg er vanskelig å bedømme noen ganger. Jeg vet jo at noen er jo brutalt ærlige med meg og det, jeg liker jo for så vidt å høre sannheten [...] Jeg vil heller det enn at det skal gå og tiskes og hviskes i gangene etterpå. At man driver og klager og syter til andre og så ikke tør å si noe til meg, det synes jeg er dumt. Enten det går på meg som person eller andre. Så jeg foretrekke jo selvfølgelig at man er ærlig. Men det er jo utfordrende noen ganger. Men jeg tror jeg oppfatter at de tør å si hva de mener ja."*

Ingen av informantene hevder det avdekkes nye og overraskende forhold i medarbeidersamtalen, men at de får nødvendig informasjon gjennom uformelle kanaler som for eksempel rundt kaffemaskinen eller i lunsjen. De som hadde medarbeidere der relasjonen ikke var like sterk på grunn av geografisk spredning, følte det noen ganger kunne komme frem nye ting uten at de opplevde det som store overraskelser. Våre informanter var i stor grad opptatt av daglig kontakt med medarbeiderne samtidig som relasjonene ifølge dem var preget av ærlighet og åpenhet.

*I2: "Nei, altså jeg synes jo at.., altså det er sjelden det kommer noen overraskelser eller noe sånt i utviklingssamtalen. Jeg føler jo det er det meste er, eller blir jo tatt underveis og en har såpass mye kontakt, selv nå under... med hjemmekontor, at jeg føler jo at ... at det meste er på en måte er ... blir ivaretatt underveis og at en har såpass oversikt og en har såpass åpenhet og ... Jeg har liksom sagt at det er ... når jeg er på kontoret altså døra står åpen og det er bare å komme sant, og det skal ikke være noe sånn terskel for å ta opp ting."*

- Forskningsspørsmål: Hvordan påvirker samtalens kontekst kommunikasjonsprosessen?

Bakgrunnen for dette forskningsspørsmålet var å undersøke hvilke faktorer som påvirket kommunikasjonen i medarbeidersamtalene og i hvilken grad lederne var bevisste på disse påvirkningene.

Med kontekst mener vi i denne sammenheng de faktorene som danner rammen og som er relevante i forhold til gjennomføring, forståelse og opplevelse av samtalen. Eksempler som inngår i konteksten er relasjonen mellom deltakerne i samtalen, deres bakgrunn og kompetanse, sted, tid og rom vil også være med på å forme rammene for samtalen. Konteksten kan også endre seg fra en samtale til neste, på bakgrunn av hva som skjer mellom samtalene.

Som nevnt i teoridelen består kommunikasjon av et budskap, en sender og en mottaker samt støy som kan forstyrre koding og dekodning av budskapet. Det er i en medarbeidersamtale ulike elementer som kan fungere som støy eller påvirke kommunikasjonen på en eller annen måte. Relasjon mellom leder og medarbeider, egenskaper hos deltakerne, det at det følges faste oppsett for samtalen, vertikal kommunikasjon, hvor samtalen gjennomføres, pålegg fra organisasjonen, kjønn og alder for å nevne noen faktorer, er alt med på å påvirke kommunikasjonen i medarbeidersamtalen.

Konteksten i samtalene beskrives som formell og litt stiv ifølge våre informanter. Dette blir først og fremst begrunnet i at gjennomføringen er et krav fra den enkelte virksomhets HR avdeling. Samtalen følger forhåndsdefinerte tema som er kjent for både leder og medarbeider, og som for enkelte legger begrensninger for samtalen, mens for andre oppleves som hjelp. Noen kommenterte at disse skjemaene er mer å se på som veiledninger for innhold, men at de stort



sett fulgte det definerte oppsettet. I den grad det har vært opplæring av lederne i forhold til gjennomføringen av medarbeidersamtalene, har det ifølge informantene i hovedsak gått ut på hvordan man benytter systemene for gjennomføring av samtalen. Det tekniske har stått i fokus slik at alle vet hvordan verktøyet skal brukes.

*I3: "Sånn at den opplæringen, den går jo på hvordan en skal putte data inn i programmet. Det går jo ikke på hvordan skal du være best mulig forberedt for å gjøre dine medarbeidere gode. Så fokuset handler jo, på den opplæringen i hvert fall, har jo vært hvordan er programmet og hvorfor gjør vi dette."*

*I5: "Fordelen, det jeg sa om at jeg ikke ser det store behovet, det er jo for så vidt en sannhet med litt modifikasjoner, for det er jo noe med at det blir litt mer sånn formalisert da denne samtalen, at når du sitter og har det og kalt dem inn og de lager et svar på de spørsmålene som ligger der da så."*

*I6: "Jeg føler noen ganger at man går voldsomt ut og legger til rette for et ambisiøst opplegg. Hvis jeg nå snakker om det siste som har kommet her i vårt firma nå, som heter [utelatt for publisering], så er det veldig mye man setter i gang med, og så er det veldig mye fokus på det i starten, og så er det dessverre sånn at fokusnivået går litt nedover etter hvert. Og at man ikke følger opp fordi man kanskje skjønner at det tar for lang tid. At det kanskje ikke alltid virker etter hensikten. Det må jeg si."*

Rammen bidrar også til å tydeliggjøre at dette er en samtale mellom leder og medarbeider. De fleste mener det legges til rette for en god og åpen dialog, men det kan også virke begrensende da disse skjemaene er like for alle, både nye ansatte, de som er midt i arbeidslivet og de som står på kanten mot pensjonisttilværelsen.

*I5: "[...] det jo en arena ikke sant, hvis det er ting du ikke kjenner fungerer så godt, så er det jo en, hva skal vi kalle det, en arena der du kan si noe om det da ikke sant. For det er jo spørsmålet «Hva er forventningene til meg»? Ja, det er greit og jeg har også forventninger til deg som leder da ikke sant. Og da er det jo for så vidt en arena som det kan være verdt å bruke da"*

*I3: "[...] de kanskje får litt mer følelsen av at de snakker med meg som leder enn med meg som person, jeg vet ikke."*

Tiden de ulike informantene satte av til samtalene varierte, men alle hevdet at de brukte den tiden det var behov for. Enkelte var stort sett ferdige på en halv time, mens andre ofte kunne sitte opp mot to timer. Tidsbruken i samtalen var i stor grad bundet opp til hvor mye medarbeideren hadde på hjertet.

## Digital gjennomføring

Digital gjennomføring av møter har blitt mer og mer vanlig, men tiden vi er i nå med pandemi har gjort at flere har vært tvunget til å gjennomføre medarbeidersamtaler digitalt, som de ellers ville gjennomført i fysiske møter. Vi ønsket her å undersøke hvordan dette hadde påvirket gjennomføringen og om informantene så fordeler eller ulemper med en slik løsning.

Det er variasjon i hvorvidt medarbeidersamtalene gjennomføres digital, men enkelte, som ellers kun ville gjennomført samtalene i fysiske møter, ble på grunn av pandemien nødt til å gjennomføre dette digitalt. Det ble av flere hevdet at samtalene ble mer effektive med mindre småprat når de ble gjennomført digitalt, men at man også mistet en del av inntrykkene som kunne være viktige å fange opp i en slik samtale.

*I3: "Det er helt greit. Jeg tror vi begynner å bli såpass vant til å ha digitale samtaler at det er ikke... Det fungerer helt fint, de blir veldig effektive. Men du får ikke den samme småpraten og du klarer gjerne ikke å fange opp alle disse små detaljene som du gjerne hadde merket hvis du var på kontoret."*

*I2: "Mer effektivt, men en mister jo på en måte noe der da samtidig."*

- **Forskningsspørsmål:** Hvordan påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider samtalen?

Med dette forskningsspørsmålet ønsket vi å finne ut hvordan ulike relasjoner mellom leder og medarbeider kunne påvirke medarbeidersamtalen. Vi ønsket å finne ut om tette relasjoner bidro til gode, åpne og ærlige samtaler, eller om tette relasjoner kunne forstyrre profesjonaliteten og formaliseringen av samtalen. Vi skiller her mellom begrepene god relasjon og tett relasjon, der en god relasjon kjennetegnes av en positiv tone og ikke noe uvennskap, mens en tett relasjon sier noe om hvor mye man omgås/ treffes.

Alle informantene forteller om en god relasjon med de fleste medarbeiderne og at de ikke hadde noen “råtne egg” i kurven som en beskrev det. Av de som har medarbeidere spredt geografisk, er det enkelte medarbeidere lederne ikke ennå har møtt fysisk. Selv om alle beskriver relasjonen til medarbeiderne som gode, er det variasjoner i hvor tett relasjonene oppleves og hvordan den påvirker samtalen. En av informantene mente at det var så tett og god relasjon mellom hen og medarbeiderne at det gjorde medarbeidersamtalen overflødig. En annen erfarte at de hen hadde tettest relasjon med, viste tegn til å ikke ta samtalen like seriøst.

*I3: “Men så har jeg jo også en del medarbeidere som jeg ikke kjenner så veldig godt, og det påvirker jo helt klart samtalene.”*

*I3: “De som kjenner meg veldig godt og de som ville invitert meg på noe sosialt helt uavhengig av jobb, de tar det kanskje mindre seriøst enn de som ikke kjenner meg så godt.”*

*I4: “Medarbeidersamtale, det skal jo ikke være en samtaler der som du skal grue deg til og hvor du skal.. Hvor det skal bli tatt opp..ehh..negative ting. Det må vi ta i egne møter.”*

*I6: “[...] ingen skal gå inn i de samtalene og være nervøse for hva som kommer, for å si det sånn da.”*

### 4.3 Presentasjon av funn knyttet til Antakelse 2

Samhandling - En god relasjon mellom leder og medarbeider gir bedre utbytte av samtalen

- Forskningsspørsmål: Hvordan påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider samtalen?

Med dette forskningsspørsmålet ønsket vi å finne ut hvordan ulike relasjoner mellom leder og medarbeider kunne påvirke medarbeidersamtalen. Vi ønsket å finne ut om tette relasjoner bidro til gode, åpne og ærlige samtaler, eller om tette relasjoner kunne forstyrre profesjonaliteten og formaliseringen av samtalen. Vi skiller her mellom begrepene god relasjon og tett relasjon, der

en god relasjon kjennetegnes av en positiv tone og ikke noe uvennskap, mens en tett relasjon sier noe om hvor mye man omgås eller treffes.

Alle informantene forteller om en god relasjon med de fleste medarbeiderne og at de ikke hadde noen "råtne egg" i kurven som en beskrev det. Av de som har medarbeidere spredt geografisk, er det enkelte medarbeidere lederne ikke ennå har møtt fysisk. Selv om alle beskriver relasjonen til medarbeiderne som gode, er det variasjoner i hvor tett relasjonene oppleves og hvordan den påvirket samtalen. En av informantene mente at det var så tett og god relasjon mellom hen og medarbeiderne at det gjorde medarbeidersamtalen overflødig. En annen erfarte at de hen hadde tettest relasjon med, viste tegn til å ikke ta samtalen like seriøst.

*I3: "Men så har jeg jo også en del medarbeidere som jeg ikke kjenner så veldig godt, og det påvirker jo helt klart samtalene."*

*I3: "De som kjenner meg veldig godt og de som ville invitert meg på noe sosialt helt uavhengig av jobb, de tar det kanskje mindre seriøst enn de som ikke kjenner meg så godt."*

*I4: "Medarbeidersamtale, det skal jo ikke være en samtaler der som du skal grue deg til og hvor du skal.. Hvor det skal bli tatt opp..ehh..negative ting. Det må vi ta i egne møter."*

*I6: "[...] ingen skal gå inn i de samtalene og være nervøse for hva som kommer, for å si det sånn da."*

#### 4.4 Presentasjon av funn knyttet til Antakelse 3

Motivasjon - Medarbeidersamtalen gir medarbeiderne mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon og utvikling

- Forskningsspørsmål: Hvor viktig er medarbeidersamtalen med tanke på kompetanseutvikling, herunder avklare samsvar mellom oppgaver og kompetanse?

Med dette forskningsspørsmålet ønsket vi å avdekke om gjennomføring av medarbeidersamtaler ga mulighet for kompetanseutvikling og sørget for at medarbeiderne hadde riktig kompetanse for oppgavene.

Alle informantene tok i løpet av medarbeidersamtalen en avsjekk på om det var samsvar mellom medarbeiderens kompetanse og arbeidsoppgaver, men flertallet mente at dette var forhold som bedre kom frem utenfor selve samtalen. Leders tilstedeværelse og den daglige oppfølgingen ble her trukket frem som viktige arenaer for å kunne følge opp disse temaene. For de lederne som fjernleder medarbeidere eller av andre årsaker ikke har mulighet til like tett oppfølging, fremstår medarbeidersamtalene som en enda viktigere arena for å følge opp. Kompetanseutvikling var også noe som gikk igjen som tema blant informantene og at medarbeiderne kunne ytre ønsker og behov omkring dette i samtalen. Funn i vår undersøkelse indikerer at det var opp til den enkelte medarbeider å ta initiativ til kompetanse og karriereutvikling.

*I5: "Så ja man har muligheten og det står ikke på viljen fra min side hvis man har et ønske om å ta seg et kurs på universitetet ikke sant, i økonomistyring f.eks. så vær så god altså, ikke noe problem."*

*I1: "[...] ta en skikkelig status på...på både produksjon, men på en måte hva slags kompetanse er det de eventuelt trenger påfyll på, hva, hvilken retning skal vi gå med oppgaver, er de fornøyd med de oppgavene de har, eller trenger de noen prosjekter eller noe annet krydderier"*

*I2: "[...] om en har den kompetansen som en trenger i forhold til dagens oppgaver og sånt og hva en trenger å utvikle seg på. Og hvilke ambisjoner har du for 2 til 5 års periode."*

- Forskningsspørsmål: Har leder handlingsrom til å følge opp, og gjøre nødvendige endringer i forhold til det som kommer frem i samtalen?

Hensikten med dette forskningsspørsmålet var å avdekke hvilken myndighet mellomleder faktisk har, og om det er vilje til å bruke den. Dette sett opp mot ønsker fra medarbeiderne om endringer som kunne dukke opp i løpet av medarbeidersamtalene. Dersom leder ikke har handlingsrom eller vilje til å følge opp og tilrettelegge i forhold til det som kommer frem i samtalene, kan det resultere i en samtale for samtalens skyld. En ting er at forholdene kommer

frem i lyset og en annen er at man ser resultatene av samtalen i arbeidshverdagen. Det kan medføre en rekke uheldige forhold dersom selve samtalen ikke gjenspeiler seg i arbeidshverdagen, noe undersøkelsen fra politiet viste (Wiese, 2015). Denne konkluderte som nevnt med at oppfølgingen etter samtalen var viktigere enn selve samtalen, og at mangel på oppfølging bidro til at samtalen ikke fungerte som et godt lederverktøy.

Alle informantene fortalte at de i utgangspunktet er positive til å legge til rette arbeidsoppgaver og tilpasse arbeidsbelastning til den enkelte medarbeider. Men det fremkommer også fra de fleste at handlingsrommet til å gjøre justeringer i stor grad er begrenset innenfor avdelingens arbeidsoppgaver. Selv om de fleste er positive til å tilpasse mest mulig for sine medarbeidere, opplever flertallet at handlingsrommet legger begrensninger på hva som er mulig å tilrettelegge. Gjennomgående mener informantene at det er større muligheter å legge til rette for kompetanseutvikling, enn det er til å gjøre større organisatoriske endringer i arbeidsoppgaver og arbeidsbelastning.

*I5: “[...] man har jo en myndighet og en mulighet til å gjøre endringer internt i egen seksjon og egen avdeling da. Det synes jeg vi er flinke til å gjøre da. Så prøve å sy sammen en arbeidshverdag som gir folk en meningsfylt arbeidshverdag da, atte det er det det er snakk om da.”*

*I1: “Jeg forsøker å legge til rette for det, ehh.. for at det .. f.eks. du har en ansatt som..ehh .. som trenger litt andre typer oppgaver i tillegg.”*

- **Forskningsspørsmål:** Er samtalene bedre egnet for noen medarbeidere enn andre?

Her ønsket vi å undersøke om gjennomføringen av medarbeidersamtalene, slik de er lagt opp i dag, er bedre tilrettelagt for noen medarbeidere enn for andre. For å få en forståelse av dette spurte vi lederne i hvilken grad de opplevde at medarbeiderne kom forberedt til samtale, eller ikke, og om hvordan de opplevde at medarbeidernes engasjement rundt samtale var.

Det var varierende i hvilken grad lederne opplevde engasjement rundt medarbeidersamtalen fra de ulike medarbeiderne, og om medarbeiderne forberedte seg til disse samtale. I de tilfellene der både leder og særlig medarbeider hadde gjort forberedelser i forkant, følte resultatet av samtalen også bedre. Det ble trukket frem at noen medarbeidere har større fokus på egen

karriere og utvikling, noe som også gjenspeiler seg i grad av forberedelse og engasjement i samtalen. Også alder på medarbeideren ble nevnt av flere som en faktor som påvirket hvor godt egnet samtalen opplevdes. De som nærmet seg slutten på yrkeskarrieren hadde andre forventninger og mål i motsetning til de som var i starten av sin karriere.

*I6: “[...] For noen, altså de som er på min alder, jeg har jo en del hos meg som jeg er leder for som er i slutten av 50-årene, 60 og nærmer seg pensjonsalderen, de er ikke spesielt interesserte i å sitte og diskutere framtidsutsikter og personlig utvikling, altså. For dem, så er det bare en formalitet som man bare må gjennom. Og ferdig med det. Mens andre, selvfølgelig, de yngre som har en lang karriere foran seg, de.. Det er noe helt annet. For dem merker man at det er viktig, ikke sant? De vil jo vite hva som ligger foran dem og hvordan og hva de kan gjøre for å komme seg opp og fram. Så, det der er nok viktig for mange, men for andre, så er det bare, egentlig bare en formalitet man må gjennom.”*

*I1: “Noen er jo litt sånn «Nei dette her gjelder ikke meg». Ehh.. fordi at jeg .. jeg skal gå av med pensjon om to år.”*

*I2: “De nyutdannede har ... har jo et herlig stort ambisjonsnivå”... “om du er passert 60 ..[ ]..da har du ikke noe sånn store ambisjoner framover og da er du mer fornøyd med å praktisere det du allerede kan, å jobbe med ting du er trygg på og sånt.”*

## 4.5 Presentasjon av funn knyttet til Antakelse 4

Motivasjon - Medarbeidersamtalen er en sentral arena for å gi tilbakemeldinger på forventninger, mål og resultater

- Forskningsspørsmål: På hvilken måte egner medarbeidersamtalen seg til å avklare mål, resultater og gjensidige forventninger?

Med dette forskningsspørsmålet ønsket vi å undersøke hvordan medarbeidersamtalen kan fungere som et verktøy for å jobbe med resultater og mål, og om skjemaene eller systemene som ble benyttet la opp til at dette var en naturlig del samtalen.

Alle informantene svarte at de hadde systemer der både leder og medarbeider skulle forberede seg til samtale basert på forhåndsdefinerte spørsmål og tema. Flertallet opplevde medarbeidersamtalen som en fin anledning til å få innsikt i den enkelte medarbeiders hverdag. Fra informantene trekkes det frem at en av fordelene med medarbeidersamtalen er at rammen rundt gjør at den oppleves mer formalisert, siden den kommer som et krav fra HR eller fra høyere nivåer i organisasjonen og det skrives referat som arkiveres. Leder og medarbeider har skrevet ned de mål og forventninger man er enige om, og dette følges gjerne opp i de påfølgende medarbeidersamtalene. Dette bidrar også til å gjøre det lettere å stille de litt mer kritiske spørsmålene dersom medarbeider ikke har levert som forventet. Flere av informantene benytter medarbeidersamtalen til å gjøre opp status på måloppnåelse og samtidig formulere nye mål for kommende periode, sammen med medarbeider. Type mål, og hvordan de vektlegges hos den enkelte virksomhet varierer, noen prioriterer rene produksjonsmål og andre er mer opptatt av personlige utviklingsmål for medarbeideren. Flere svarer de opplever det å sette mål som utfordrende og målene er ofte ikke målbare og konkrete nok, og således vanskelig å følge opp i ettertid.

*I2: "Det er jo et punkt her på dette skjemaet vårt da og det er jo kanskje det vanskeligste, og det heter nye mål. Vi skal jo lage ... vi skal lage mål ehh.... som der skal gjelde for det kommende året og de målene skal jo da være og mest mulig konkret og målbar, for at du skal kunne følge opp det, og det er kanskje den vanskeligste biten med hele samtalen, å lage gode mål."*

*I3: "De handler om å skulle reflektere over hva du som medarbeider bidrar til da. På, og også selvfølgelig utviklingsmål og arbeidsmål."*

*I4: "Hensikten er jo å gi alle en lik mulighet til å, ja, få sette ord på ting, og bli sett, på et vis."*

- **Forskningsspørsmål:** I hvilken grad er motivasjonsfaktorer tema i samtalen og hvordan vektlegges disse av leder?

Her ønsket vi å grave dypere i temaene som ble gjennomgått i samtale og avdekke hvilket fokus leder har på disse temaene, og hvorvidt gjennomgang av tema omkring jobbmotivasjon var en bevisst handling av leder eller ikke.



En tradisjonell medarbeidersamtale har i stor grad til hensikt å avdekke og legge til rette for forhold som påvirker motivasjon hos medarbeideren. Samtlige tema berører områder som i varierende grad stimulerer jobbmotivasjon hos medarbeideren. Våre informanter følger også et tradisjonelt oppsett for samtalen selv om det forekommer noe variasjon i hvordan spørsmålene er formulert. Samtalene blir i hovedsak benyttet til å bli bedre kjent med medarbeiderne og kartlegge hva som fungerer, og hvor eventuelle forbedringspotensialer ligger. De fleste vektlegger i stor grad å sette søkelys på arbeidsbelastning, mål, arbeidsoppgaver, personlig og faglig utvikling, trivsel, arbeidsmiljø samt en generell avklaring av forventninger. Med unntak av en informant benytter ingen denne samtalen til å diskutere og forhandle lønn, da de har egne samtaler for dette temaet.

*I6: «Men, det de også skal ta stilling til, det er en mal som de skal fylle ut, som går på sånn well beeing, altså hvordan du har det på jobben, hvordan du føler med arbeidspress, om det er for mye overtid, osv.»*

*I2: “Andre punktet heter medarbeider og lederskap, det går jo litt sånn mer på .. ja... hvordan en trives på jobb og hvordan man opplever samarbeidet kommunikasjonen i gruppa, hva du har lykkes med og ikke lykkes med, styrker, om det er støtte du trenger fra din leder og forventninger du har til leder.”*

Som utdragene fra intervjuene viser er det punkter i skjemaene til informantene som går direkte på både indre og ytre motivasjonsfaktorer, men det virket likevel som informantene var lite bevisst i forhold til koblingen mellom innholdet i samtalen og motivasjon. På direkte spørsmål svarte flere at motivasjonsfaktorer ikke var noe som direkte ble tatt opp i samtalen med medarbeider. Hvordan de ulike informantene vektla tema og spørsmål knyttet til motivasjon var også varierende, men helhetsinntrykket er at selv om innholdet i samtalen i stor grad ble knyttet til motivasjon, var dette ikke noe de i særlig grad reflekterte over.

*I3: “Em, ikke noe direkte, altså det er ikke noen spørsmål eller noe sånt som er definert rundt det. Det er det ikke.”*

*I5: “Også var det: Hva bidrar til en god dag på jobb? Det er et sånn svadaspørsmål ikke sant, det pleier jeg å hoppe over ikke sant, det er jo... Det samme med: Hva gjør deg stolt av å jobbe her?”*

- Avslutningsvis ble alle informantene spurt om: Ville du gjennomført samtalene om du fikk velge selv?

Gjennom intervjuet hadde vi vært gjennom mange tema og informantene hadde fått anledning til å reflektere over ting som gjennomføring, kontekst, tema for samtalene, relasjoner med mer. Da vi til slutt spurte dette spørsmålet, var hensikten å få informantens personlige mening om det var verdt tiden og ressursene som ble brukt, på å gjennomføre samtalene i den grad de gjør i dag.

På dette spørsmålet er informantene delt, der noen ikke hadde gjennomført samtalene dersom det ikke var pålagt eller målt, mens andre nærmest ser frem til dem. Det er også noen som ser nytten, men ikke i den form og omfang de gjennomføres i på tidspunktet av intervjuer. Disse mente det var alt for omfattende og var vanskelig å følge opp, intensjonen var bra, men oppsett til gjennomføring for omfattende. Noen få nevnte også at lite relevante spørsmål og tema.

*I5: “[...] jeg ser ikke helt at det kommer så mye ut av det her da, egentlig sånn sett. Så jeg tror nok at vi egentlig fint kunne ha droppet det uten at det ville fått noen voldsomme konsekvenser for .. for avdelinga for å si det sånn da, eller for den medarbeideren som ikke får lov til å ha den samtalen.”*

*I6: “[...] jeg er litt usikker på hvor mye det fører til, men jeg synes likevel, jeg har også sagt at det likevel er riktig å ha dem. For å ikke ha noe, det synes jeg også ville være feil. Men jeg synes at det man, gevinsten ikke er så stor at man burde være så ambisiøs som man er nå da, ikke sant? Jeg synes det er riktig å bruke noe tid på det, men ikke så mye tid som man gjør nå. Jeg ville ha tonet det litt ned.”*

*I4: “Det var jo litt sånn, de årene før, så var det litt utskifting i ledelsen egentlig stort sett nesten hvert år. Så det var år vi ikke hadde medarbeidersamtaler og sånn. Men nå har vi på et vis klart å innarbeide godt synes jeg [...] så det er vi veldig fornøyde med, at vi har fått opp og gå på en god måte igjen.”*

# Kapittel 5 - Drøfting og spekulasjoner

## 5.1 Innledning

Vi har valgt å dele dette kapittelet i to deler, første del der vi drøfter funnene våre opp imot relevant teori og andre del der vi går litt videre og spekulerer over mulige implikasjoner.

## 5.2 Drøfting

I dette kapittelet vil vi diskutere det vi mener er de viktigste funnene fra intervjuene med våre informanter i lys av det teoretiske grunnlaget vi tidligere har redegjort for. Målet vårt er å avdekke om medarbeidersamtalen er et godt lederverktøy for jobbmotivasjon sett opp imot de motivasjonsteoriene vi har presentert. Vi har valgt å følge samme oppsett som vi benyttet i vår presentasjon av funn for å lettere se sammenhengen mellom medarbeidersamtalen som lederverktøy, og jobbmotivasjon. Vår kobling til relevant teori er ikke uttømmende. Sitater som blir gjengitt i dette delkapittelet er i hovedsak de samme som vi har tatt med i presentasjonen.

### 5.2.1 Drøfting av funn knyttet til Antakelse 1

**Kommunikasjon - Medarbeidersamtalen er en fortrolig dialog mellom to likeverdige parter**

- Forskningsspørsmål: Opplevs samtalen som åpen og oppriktig, og kommer det frem noe nytt og ukjent i medarbeidersamtalen?

Grunnlaget for en god medarbeidersamtale er at både leder og medarbeider evner å formidle sine budskap og synspunkter, og samtidig er villig til å lytte å ta inn det den andre parten har å komme med. Som nevnt tidligere er god dialog avgjørende for at begge parter skal få en felles forståelse for budskapet og makte å avklare hva som fremmer motivasjon hos medarbeiderne. Kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er å regne som vertikal, da de representerer to forskjellige nivåer i organisasjonshierarkiet, noe som kan føre med seg komplikasjoner. En leder kan aldri være helt trygg på at medarbeider er åpen og helt ærlig i samtalen og særlig om det gjelder saker som kan virke negativt. Funn i undersøkelsen vår viser at lederne føler

medarbeideren våger å være ærlig, men sier samtidig at det ikke kommer frem nye eller overraskende forhold som gjelder medarbeider.

Alle informantene våre er opptatte av å opprettholde en ukentlig, om ikke daglig kontakt i en mer uformell setting. Dette kan tyde på at informantene mener at medarbeidersamtalen på langt nær er nok når det kommer til kommunikasjon og relasjonsbygging. Noen gjennomfører planlagte uformelle samtaler, mens andre sier de alltid har døren åpen, underforstått at de er tilgjengelige for samtaler når det skulle være behov. Samtlige påpeker at dette er en nødvendig del av kommunikasjonen og relasjonen på arbeidsplassen. I disse uformelle samtalene, om de er planlagte eller ikke, kommer det fram like mye relevant informasjon, som i en medarbeidersamtale. Informantene legger stor vekt på at det skal være lav terskel for å ta opp ting i det daglige, både positivt og negativt. Samlet sett kan dette gi inntrykk av at viktigheten ved å gjennomføre medarbeidersamtalene er mindre dersom de opprettholder daglig eller ukentlig kontakt.

*I2: "Nei, altså jeg synes jo at.., altså det er sjelden det kommer noen overraskelser eller noe sånt i utviklingssamtalen. Jeg føler jo det er det meste er, eller blir jo tatt underveis og en har såpass mye kontakt, selv nå under... med hjemmekontor, at jeg føler jo at ... at det meste er på en måte er ... blir ivaretatt underveis og at en har såpass oversikt og en har såpass åpenhet og ... Jeg har liksom sagt at det er ... når jeg er på kontoret altså døra står åpen og det er bare å komme sant, og det skal ikke være noe sånn terskel for å ta opp ting."*

Det kommer også frem at det sjeldent dukker opp ubehagelige eller problematiske forhold med den enkeltes arbeidssituasjon og at det er egne arenaer for å ta opp slikt. Våre informanter virker videre lite reflekterte over at medarbeider kan holde tilbake informasjon eller pynte på virkeligheten, men har en oppfatning om at samtalene er ærlige og oppriktige.

*I6: "ja, jeg oppfatter at de er ganske ærlige, både de som vil noe og de som ikke gidder. Jeg kan jo aldri, jeg kan aldri være helt sikker da på om de faktisk tør å være ærlige med meg. Eller om de bare prøver å glatte over og ikke tør å si noe, det synes jeg er vanskelig å bedømme noen ganger. Jeg vet jo at noen er jo brutalt ærlige med meg og det, jeg liker jo for så vidt å høre sannheten [...] Jeg vil heller det enn at det skal gå og tiskes og hviskes i gangene etterpå. At man driver og klager og syter til andre og så ikke tør å si noe til meg, det synes jeg er dumt. Enten det går på meg som person eller andre."*

*Så jeg foretrekke jo selvfølgelig at man er ærlig. Men det er jo utfordrende noen ganger. Men jeg tror jeg oppfatter at de tør å si hva de mener ja.”*

- Forskningsspørsmål: Hvordan påvirker samtalen kontekst kommunikasjonsprosessen?

Medarbeidersamtalen er en formalisert samtale der leder søker innsikt i medarbeiderens situasjon og samtidig avklare og formidle mål og forventninger gjennom faste skjema eller metoder. Våre informanter opplever samtalen som planlagt og formalisert der skjemaet åpner opp for å ta opp temaer det ellers kan være lite naturlig å snakke om. Ved at det er definerte spørsmål som man må gjennom ligger det også forventninger til at dette er spørsmål man søker svar på. Et eksempel som også kommer frem i intervjuene er medarbeiders muligheter til å gi tilbakemeldinger til leder som i det daglige kan være lite naturlig.

*I5: “Det jo en arena ikke sant, hvis det er ting du ikke kjenner fungerer så godt, så er det jo en, hva skal vi kalle det, en arena der du kan si noe om det da ikke sant. For det er jo spørsmålet «Hva er forventningene til meg»? Ja, det er greit og jeg har også forventninger til deg som leder da ikke sant. Og da er det jo for så vidt en arena som det kan være verdt å bruke da.”*

Rammen bidrar også til å forsterke hierarkiet gjennom at dette er en samtale mellom leder og medarbeider. Funn i intervjuene antyder at leder opplever at medarbeider forholder seg mer til den som overordnet, uavhengig av relasjon i hverdagen. Dette funnet påvirker kommunikasjonen ved at problematikken omkring vertikal kommunikasjon forsterkes. Det er som vi har vært inne på en rekke implikasjoner ved vertikal kommunikasjon og hvor åpen og ærlig denne er.

*I3: “[...] de kanskje får litt mer følelsen av at de snakker med meg som leder enn med meg som person, jeg vet ikke.”*

*I5: “Ja, de sier «det skal være en gang i året», og så skal det jo være gode grunner til hvis du velger å ikke gjøre det da.”*

Som våre funn viser, oppleves denne samtalen i stor grad som tvang fra organisasjonens HR avdeling og det er nærliggende å tro at også medarbeider opplever dette. Spørsmålet er om leder

gjør dette fordi den oppriktig søker å legge til rette for medarbeideren, eller gjør de dette utelukkende fordi de er pålagt og måles på gjennomføringen. Dersom medarbeider ikke opplever leders engasjement og holdning til samtalen som oppriktig kan det føre til en likegyldig innstilling der samtalen oppleves som meningsløs. Ifølge Bård Kuvaas og Anders Dysvik (2010) er det nødvendig med mellomledere som er menneskeorienterte og opptrer støttende overfor sine medarbeidere dersom man skal få godt utbytte av investeringer i HR (Kuvaas & Dysvik, 2010).

*I5: "Fordelen, det jeg sa om at jeg ikke ser det store behovet, det er jo for så vidt en sannhet med litt modifikasjoner, for det er jo noe med at det blir litt mer sånn formalisert da denne samtalen, at når du sitter og har det og kalt dem inn og de lager et svar på de spørsmålene som ligger der da så."*

Om ledere opptrer som menneskeorientert og støttende, gjenspeiler seg i stor grad i holdning og tilnærming til medarbeidersamtalen og vil påvirke både gjennomføring og opplevelse av samtalen som helhet.

I den grad mellomlederne hadde fått opplæring i gjennomføring av medarbeidersamtaler, var det selve håndteringen av systemene som hadde fått all oppmerksomhet. Ingen av informantene oppgir at de hadde fått noen opplæring eller innføring i hvorfor man gjennomførte samtalen, eller hvorfor de skulle gå gjennom de temaene som systemene eller skjemaene foreslo, fra hverken HR-avdeling eller fra den øvrige ledelsen. Vi mener dette tyder på at det er liten eller ingen fokus på dette i de virksomhetene våre informanter arbeidet i. Videre gir dette oss et inntrykk av at bedriftene ikke stiller krav til mellomleders kompetanse innen organisasjonsteoretiske tema, eller ikke vektlegger dette i noen grad. Dersom dette ikke er en del av bedriftens kultur, blir det opp til den enkelte mellomleder å søke eller besitte denne kunnskapen fra andre fora som for eksempel utdanning utenfor bedriften.

*I3: "Sånn at den opplæringen, den går jo på hvordan en skal putte data inn i programmet. Det går jo ikke på hvordan skal du være best mulig forberedt for å gjøre dine medarbeidere gode. Så fokuset handler jo, på den opplæringen i hvert fall, har jo vært hvordan er programmet og hvorfor gjør vi dette."*

### 5.2.1.1 Digital gjennomføring

Ved å gjennomføre digitale møter risikerer man at enkelte elementer i kommunikasjonen forsvinner. Som nevnt spiller den ikke verbale delen av kommunikasjon en vel så stor rolle som den verbale og enkelte signaler svekkes i stor grad ved bruk av digitale verktøy. Våre funn forteller at informantene foretrakk å gjennomføre medarbeidersamtalene fysisk så langt det lot seg gjøre. Videre mente de at «noe ble» borte og at møtene ble mer effektive noe som ikke var hensiktsmessig i denne sammenhengen. Funnene forteller at informantene var klar over at digital kommunikasjon hadde sine begrensninger og at særlig medarbeidersamtalen burde gjennomføres ansikt til ansikt. Det virker også å ha foregått en læringsprosess der man har blitt mer bekvem med å benytte digitale verktøy med tiden, men at dette likevel ikke erstatter fysiske samtaler.

*I2: “Mer effektivt, men en mister jo på en måte noe der da samtidig.”*

*I3: “de fleste medarbeiderne mine sitter i [utelatt for publisering], og så sitter det noen rundt omkring i [utelatt for publisering] i forskjellige lokasjoner, hehe, og så har jeg jo en i [utelatt for publisering], så, det blir mye digitalt, det blir det. Så prøver jeg, når jeg første er i [utelatt for publisering], å ha medarbeider, eller en-til-en samtale”.*

Som vi har omtalt tidligere, handler den gode dialogen om at man vier hverandre fokus og oppmerksomhet gjennom hele samtalen (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2015). Det å gjennomføre møter digitalt kan være med på å ta bort fokuset fra hverandre, det kan være forstyrrelser på skjermen som leder tankene bort og oppmerksomheten er enklere å miste. Det er vanskelig for den andre parten i samtalen å se hva som er samtalepartnerens fokus, men en føler det gjerne dersom den en snakker med har oppmerksomheten sin rettet mot noe annet. Uten fysisk tilstedeværelse mister man en del ikke-verbale signaler mellom deltakerne. Våre funn samsvarer med dette og alle våre informanter gav inntrykk av å være opptatt av dette og søkte å gjennomføre medarbeidersamtalene fysisk der de har mulighet til det.

### 5.2.2 Drøfting av funn knyttet til Antakelse 2

Samhandling - En god relasjon mellom leder og medarbeider gir bedre utbytte av samtalen

- Forskningsspørsmål: Hvordan påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider samtalen?

En god relasjon mellom leder og medarbeider er positivt i mange sammenhenger og påvirker i seg selv jobbmotivasjon. I utgangspunktet vil relasjonen mellom leder og medarbeider påvirke kvaliteten på enhver samhandling mellom partene og det samme gjelder selve medarbeidersamtalen. Det er naturlig å tenke at en god relasjon vil påvirke samtalen og resultatet av denne i positiv retning, mens en dårlig relasjon i motsatt. Våre funn tilsier at lederne følte de hadde en god relasjon til samtlige medarbeidere og at forholdet var preget av tillit og gjensidig respekt. Enkelte informanter hadde ikke like tett relasjon til alle medarbeiderne, men opplevde likevel relasjonen som god. Kontrollspenn og geografisk spredning ble nevnt som årsaker til at de ikke hadde like tett relasjon til alle medarbeiderne. Det er heller ikke gitt at leder får den samme relasjonen til alle, men det trenger ikke nødvendigvis å være et mål heller da alle er forskjellige og har ulike behov.

Funnene våre viser at en tett relasjon sørger for at samtalen går lettere ved at både leder og medarbeider ikke er redd for å ta opp enkelte tema og samtalen flyter lett. God samhandling i det daglige der leder er tett på medarbeiderens arbeidsoppgaver og hverdag virker å svekke funksjonen til medarbeidersamtalen, samtidig som det også virker å ha positiv effekt på gjennomføringen av samtalen. Våre funn viser at det sjeldent kom frem forhold i samtalen som leder allerede ikke kjente til, noe som kan forklares gjennom god og tett relasjon i det daglige.

Medarbeidersamtalen er ifølge våre funn ikke en arena der det tas opp anstrengende saker da dette gjøres i andre fora. Det kan være at relasjonen mellom leder og medarbeider spiller en viktigere rolle i slike samtaler. Bruk av skjema virker også å redusere viktigheten av relasjon siden skjema tvinger deltakerne gjennom tema det kan være utfordrende å ta i enkelte relasjoner.

*I4: "Medarbeidersamtale, det skal jo ikke være en samtaler der som du skal grue deg til og hvor du skal.. Hvor det skal bli tatt opp..ehh..negative ting. Det må vi ta i egne møter."*

*I6: "[...] ingen skal gå inn i de samtalen og være nervøse for hva som kommer, for å si det sånn da."*



En tett relasjon gjør også at leder kjenner medarbeidernes hverdag godt og har ikke samme behov for oppfølging gjennom medarbeidersamtalen. En av informantene opplyste at den følte at de medarbeiderne relasjon var tettest til, ikke tok samtalen like seriøst. Dette antar vi også kan gjenspeile seg i den daglige samhandlingen mellom dem som leder og medarbeider, og ikke kun gjøre seg gjeldende i samtalen.

*I3: "Men så har jeg jo også en del medarbeidere som jeg ikke kjenner så veldig godt, og det påvirker jo helt klart samtalene."*

*I3: "De som kjenner meg veldig godt og de som ville invitert meg på noe sosialt helt uavhengig av jobb, de tar det kanskje mindre seriøst enn de som ikke kjenner meg så godt."*

### 5.2.3 Drøfting av funn knyttet til Antakelse 3

Motivasjon - Medarbeidersamtalen gir medarbeiderne mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon og utvikling

- Forskningsspørsmål: Hvor viktig er medarbeidersamtalen med tanke på kompetanseutvikling, herunder avklare samsvar mellom oppgaver og kompetanse?

Våre funn viste at lederne i utgangspunktet var gjennomgående positive til at medarbeiderne skulle få mulighet til å utvikle seg både faglig og personlig gjennom arbeidet. Fra medarbeiders perspektiv er det hensiktsmessig at den opplever utvikling og at man føler at man bidrar som en sentral del av virksomheten. Fra virksomhetens synspunkt er motiverte medarbeidere som har den rette kompetanse for oppgaven høyst sannsynlig avgjørende for resultatoppnåelse.

*I5: "Så ja man har muligheten og det står ikke på viljen fra min side hvis man har et ønske om å ta seg et kurs på universitetet ikke sant, i økonomistyring f.eks. så vær så god altså, ikke noe problem."*

*I1: "[...] ta en skikkelig status på...på både produksjon, men på en måte hva slags kompetanse er det de eventuelt trenger påfyll på, hva, hvilken retning skal vi gå med*

*oppgaver, er de fornøyd med de oppgavene de har, eller trenger de noen prosjekter eller noe annet krydderier.”*

Ifølge David C. McClellands teori vil trolig det behovet som er sterkest hos den enkelte medarbeider også være med å påvirke i hvor stor grad det er behov for økt kompetanse (Busch et al., 2010). Trolig vil en medarbeider med fremtredende prestasjonsbehov ha større behov for økt kompetanse sammenlignet med en medarbeider sterkt behov for tilhørighet. Dette viser også funnene vår da informantene peker på dem som er ivrig på karrierestige også er de som ofte stiller godt forberedt til medarbeidersamtalene. Medarbeidersamtalen sammen med samvirke i det daglige kan benyttes til å avdekke hvilke av McClellands behov som er sterkest. Følelsen av å besitte riktig og tilstrekkelig kompetanse for oppgavene man skal løse påvirker også hvordan forholdet mellom kreftene i prestasjonsmotivasjon arter seg. Vi dras mellom to krefter der ønsket om suksess er på den ene siden og angsten for å mislykkes er på den andre.

Økt kompetanse og utvidede oppgaver kan bidra til at Maslows behov øverst i hierarkiet kan tilfredsstilles (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er ikke gitt at alle kan få tilfredsstillt disse behovene gjennom arbeidet, men våre funn viser at lederne i stor grad har et ønske om å legge til rette for dette. Informantene virker å være bevisste i forhold til viktigheten av kontinuerlig utvikling og at medarbeiderne har den rette kompetansen for oppgaven. Selv om dette også er tema i medarbeidersamtalen, kommer det frem at dette er tema de ikke venter med til samtalen, men fokuserer på det i den daglige samhandlingen. Våre informanter er ledere i virksomheter som er i stadig utvikling både når det gjelder teknologi, men også endringer i krav og regelverk. Det virker som at organisasjonene de arbeider for i stor grad vektlegger kompetanse og utvikling, noe som kan forklare velviljen og fleksibiliteten de utviser i forhold til dette temaet.

Med utgangspunkt i Mihályi Csíkszentmihályis flytsonemodell er det hensiktsmessig at man opplever samsvar mellom kompetanse og oppgave, og funnene våre viser at informantene vektla dette. Uten bevisst bruk av flytsonemodellen, kom det gjerne i medarbeidersamtalene frem om medarbeider befant seg i det som Csíkszentmihályi kaller kjedsomhetssonen, angstsonen eller den optimale flytsonen (se figur 1 s. 25). Det virket som om våre informanter opplevde at de hadde medarbeidere som både befant seg i kjedsomhetssonen og angstsonen, og ønsket å legge til rette for begge deler. I de tilfeller der medarbeider befant seg i kjedsomhetssonen forsøkte de å gi andre og mer utfordrende oppgaver eller deltakelse i ulike prosjektarbeid. Det virket som dette var tilfelle i sterkere grad sammenliknet med om

medarbeider befant seg i angstsonen, men også da kunne de gjøre grep som gjorde at medarbeidere beveget seg over mot flytsonen.

I løpet av en arbeidsdag har medarbeidere mange ulike oppgaver og det er således vanskelig å befinne seg i flytsonen til enhver tid. Trolig veksler man mellom de ulike sonene avhengig av hvilken oppgave man skal utføre.

*I2: “[...] om en har den kompetansen som en trenger i forhold til dagens oppgaver og sånt og hva en trenger å utvikle seg på. Og hvilke ambisjoner har du for 2 til 5 års periode.”*

- Forskningsspørsmål: Har leder handlingsrom til å følge opp, og gjøre nødvendige endringer i forhold til det som kommer frem i samtalen?

Medarbeidersamtalen skaper forventninger til endringer både hos leder og medarbeider og vil kun være en samtale dersom den ikke følges opp gjennom handling i etterkant. Mangelfull oppfølging og resultatløse samtaler vil trolig føre til skuffelse og frustrasjon hos medarbeiderne, noe som igjen påvirker det Herzberg kaller hygienefaktorer. Fravær av disse vil føre til mistriivsel, noe som igjen påvirker motivasjonen i negativ retning (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ikke bare skaper innholdet i samtalene forventninger til endringer hos både leder og medarbeider, men den vil også trolig påvirke innstillingen til kommende samtaler. Dersom samtalen oppleves kun som nettopp en samtale som ikke etterfølges av handlinger, vil det trolig føre til at den for ettertiden oppleves som nytteløs. Dette kan også medføre at tilliten mellom leder og medarbeider svekkes, gjennom at man opplever brudd på den psykologiske kontrakten og gi en situasjon preget av nedgang i jobbtilfredshet, tillit, engasjement, ekstrarolleatferd og prestasjoner (Sverdrup, 2014).

Våre funn forteller om ledere som føler de til en viss grad har handlingsrom til å legge til rette for den enkelte medarbeider. Det kom ikke frem konkrete forhold de følte de ikke rådde over, men underliggende lå det at handlingsrommet var begrenset. Rollen som mellomleder har sine begrensninger gjennom at mandat og myndighet ofte er begrenset til en avdeling, eller

ansvarsområde. Dette innebærer at mulighetene til å gjøre endringer eller påvirke ofte er begrenset til å gjelde innenfor gitte dimensjoner.

*I5: “[...] man har jo en myndighet og en mulighet til å gjøre endringer internt i egen seksjon og egen avdeling da. Det syns jeg vi er flinke til å gjøre da. Så prøve å sy sammen en arbeidshverdag som gir folk en meningsfylt arbeidshverdag da, atte det er det det er snakk om da.”*

*I1: “Jeg forsøker å legge til rette for det, [...] f.eks. du har en ansatt [...] som trenger litt andre typer oppgaver i tillegg.”*

- Forskningsspørsmål: Er samtale bedre egnet for noen medarbeidere enn andre?

Som vi har vært innom tidligere følger våre informanter et tradisjonelt oppsett for gjennomføring av samtaler og det benyttes samme metode for alle medarbeiderne. Funn viser at selv om skjema er likt, forekommer det visse variasjoner i vektlegging av tema, samtidig som det generelle innholdet i samtale stort sett er det samme i alle samtale. Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori hevder det er hensiktsmessig å tilpasse lederstil til den enkelte medarbeiders modenhet, noe som også bør gjenspeiles i samtale. Leder bør altså veksle mellom å være støttende eller styrende avhengig av modenheten til medarbeider i samtale som i arbeidshverdagen for øvrig. Den enkelte medarbeiderens modenhet og behov bør legges til grunn for leders tilnærming og fokus i samtale, men på den andre siden bidrar også selve samtale til å gi leder innsikt i nettopp dette (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Noen av våre informanter hadde liten interaksjon med noen av sine medarbeidere i det daglige og opplevde samtale som mer nyttige for å gi innsikt og kunnskap om medarbeideren, sammenliknet med de som var tett på i det daglige. Det kommer også tydelig frem at medarbeidere som nærmer seg slutten på yrkeskarrieren har en mer likegyldig innstilling til samtale, sammenliknet med de som er i starten av karrieren. Dette trenger nødvendigvis ikke bety at eldre medarbeidere ikke har utbytte av samtale, men heller at innhold og fokus må tilpasses den enkeltes situasjon. Motivasjon er vel så viktig for en eldre arbeidstaker som for en ung, men det er trolig ulike faktorer som motiverer avhengig av hvor man er i livet. Er man ung

og fremadstormende er kanskje ønske om å selvrealisering sterkt, mens i andre enden er det behovet for trygge rammer og sosial tilhørighet som er mest fremtredende jf. Maslows behovshierarki.

*11: “Noen er jo litt sånn «Nei dette her gjelder ikke meg». Ehh.. fordi at jeg .. jeg skal gå av med pensjon om to år.”*

*12: “De nyutdannede har ... har jo et herlig stort ambisjonsnivå”... “om du er passert 60 ..[ ]..da har du ikke noe sånn store ambisjoner framover og da er du mer fornøyd med å praktisere det du allerede kan, å jobbe med ting du er trygg på og sånt.”*

Som tidligere omtalt, er flytsonen definert som en tilstand en medarbeider befinner seg i der medarbeiderens kompetanse og arbeidsutfordringer stemmer overens. Da flyter arbeidet og medarbeideren befinner seg i en sone hvor tid og sted er nærmest ubetydelig. For medarbeidere som befinner seg her, som har tilstrekkelig kompetanse i forhold til utfordringene og som ikke har noen spesielle krav eller ønsker til endringer eller lignende, oppfattes gjerne medarbeidersamtalen som et ork. En tidstyv og et unødvendig avbrekk i arbeidet som gjør at man faller ut eller bakpå. Det kan virke som at flere av våre informanter opplevde at medarbeidere ikke så på medarbeidersamtalene som nyttige eller nødvendige. Dette ble også reflektert i graden av forberedelser, som hos mange var meget fraværende.

*16: “Også fordi hverdagen vår er så innmari full av alt annet som vi har å gjøre at mange vil heller bare jobbe og bli ferdig med det, i stedet for å sette seg ned og tenke på de tingene her.”*

#### 5.2.4 Drøfting av funn knyttet til Antakelse 4

Motivasjon - Medarbeidersamtalen er en sentral arena for å gi tilbakemeldinger på forventninger, mål og resultater

- Forskningsspørsmål: På hvilken måte egner medarbeidersamtalen seg til å avklare mål, resultater og gjensidige forventninger?

Som nevnt tidligere er mål og tilbakemeldinger på oppnådde resultater et sentralt tema i de fleste skjemaer og metoder for gjennomføring av medarbeidersamtaler vi kjenner til, dette er

også noe som er bekreftet i vår undersøkelse. Dette forteller at tilbakemeldinger, mål og målsetting anses som en sentral del av medarbeidersamtalen og at dette er et tema som vektlegges hos de fleste virksomheter. Noen fokuserer på mål for produksjon og effektivitet, mens andre er mer opptatt av personlig utvikling og trivsel eller en kombinasjon av disse. I utgangspunktet ser det ut til at medarbeidersamtalen er en gunstig arena for å dedikere tid til å avklare mål, resultater og gjensidige forventninger.

Jobbkarakteristika-modellen til Hackman og Oldham sier det er positivt for motivasjon at medarbeideren blant annet føler identifikasjon med oppgaven og får tilbakemeldinger på utført arbeid (se figur 2). Dette vil påvirke det de kaller psykologiske tilstandene som innebærer at medarbeideren tar ansvar for resultater, opplever arbeidet som meningsfylt og har forståelse for resultatet av arbeidet som nedlegges. Medarbeidersamtalen åpner i stor grad for å skape både forståelse for oppgaven og samtidig gi tilbakemelding på resultater. Dette forutsetter at leder har relativt god innsikt i medarbeiderens arbeidsoppgaver og prestasjoner slik at tilbakemeldingene er konstruktive og relevante. Dersom det ikke er samsvar mellom den oppfatningen leder og medarbeider selv har på egne prestasjoner kan det ifølge Kuvaas (2007) og Semundseth (2015) føre til svekket motivasjon og svakere resultater. Det kan være utfordrende for de lederne som har stort kontrollspenn eller medarbeidere som er spredt geografisk å gi konkrete og relevante tilbakemeldinger på oppgavene. Det samme gjelder i de tilfellene leder har annen bakgrunn eller kompetanse enn det medarbeider har, noe som gjelder for flere i vår undersøkelse. Vår undersøkelse viser at lederne som kjenner arbeidsoppgavene til medarbeiderne godt, enten gjennom tett oppfølging i det daglige, eller at de har vært i tilsvarende rolle tidligere, opplever dette som mindre problematisk sammenlignet med ledere som var distansert fra medarbeiderne.

Ifølge Lockes målsettingsteori har mål stor betydning for motivasjon ved at målet forteller hva som skal gjøres, og hvilken innsats som kreves for å oppnå dette. Målene må ifølge Locke oppleves som meningsfulle, være tidsbestemte og formuleres på måte som sørger for at man beveger seg fra en gitt situasjon i retning av det man ønsker (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005).

I medarbeidersamtalen starter denne prosessen ofte ved at man tar en gjennomgang av målene som ble satt i forrige samtale og om medarbeideren har nådd disse, før de sammen setter opp nye mål for kommende periode.

Basert på våre undersøkelser virker det som om selve samtalen og punktet med målsetting er formalisert, men at oppfølgingen av måloppnåelse foregår mer tilfeldig. Ifølge Brochs-Haukedal (2005) er det nødvendig med kontinuerlig tilbakemelding i forhold til den enkeltes måloppnåelse. Videre virker selve målformuleringen å være tilfeldig og basert på den enkelte medarbeider og dens kapasitet, og i liten grad forankret i organisasjonens strategier og handlingsplaner.

Det er nærliggende å tenke at medarbeidere vil sette lavere eller mer adekvate mål enn hva leder kanskje vil gjøre og dette krever en tilnærming til hverandre slik at målene ender opp både som relevante, konkrete og oppnåelige. Ifølge Brochs-Haukedal (2005) er det en sammenheng mellom vanskelighetsgrad og innsats forutsatt at målene ikke fremstår som uoverkommelige og motivasjon for oppgaven reduseres. Edwin Locke hevder mennesket ønsker å oppnå mål da dette representerer slutten på en arbeidsprosess. Dersom medarbeider oppnår målene som er satt på et tidlig tidspunkt vil det være nødvendig å sette nye, eller utvikle de målene som er satt tidligere. Dersom leder ikke følger opp denne prosessen kontinuerlig og utenfor medarbeidersamtalen kan det, som vi har snakket om i teoridelen, føre til mindre motiverte medarbeidere.

*I2: "Det er jo et punkt her på dette skjemaet vårt da og det er jo kanskje det vanskeligste, og det heter nye mål. Vi skal jo lage ... vi skal lage mål ehh.... som der skal gjelde for det kommende året og de målene skal jo da være og mest mulig konkret og målbar, for at du skal kunne følge opp det, og det er kanskje den vanskeligste biten med hele samtalen, å lage gode mål."*

Det kommer frem i våre intervjuer at målformulering er problematisk fordi målene ofte blir lite konkrete og problematisk å måle. Graden av målbarhet varierer avhengig av hvilken type mål det er snakk om, der rene produksjonsmål som kan tallfestes naturlig nok er lettere å måle. Å utarbeide gode mål kan være en krevende øvelse og da særlig om kompetanse og erfaring på feltet er begrenset. Tiden en har tilgjengelig i samtalen til dette formålet er også begrenset, noe som innebærer at det må gjøres en god jobb i forkant av samtalen. Å sørge for at målene er spesifikke, målbare, oppnåelige, relevante og tidsbaserte krever planlegging fra både medarbeider og leder og de må formuleres og kommuniseres på en forståelig og akseptert måte.

- Forskningsspørsmål: I hvilken grad er motivasjonsfaktorer tema i samtalen og hvordan vektlegges disse av leder?

Våre informanter følger som nevnt tidligere et tradisjonelt oppsett for samtalen, men det forekommer noe variasjon i hvordan spørsmålene er formulert og hvordan temaene vektlegges.

*I2: “Andre punktet heter medarbeider og lederskap, det går jo litt sånn mer på .. ja... hvordan en trives på jobb og hvordan man opplever samarbeidet kommunikasjonen i gruppa, hva du har lykkes med og ikke lykkes med, styrker, om det er støtte du trenger fra din leder og forventninger du har til leder.”*

Maslow mener det er en sammenheng mellom menneskers grunnleggende behov og atferden gjennom at ønsket om å tilfredsstille behov driver oss til handling (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Tilbakemeldinger fra informantene våre bekrefter at også de benytter samtalen til å skaffe seg innsikt i forhold som kommer under det Maslow betegner som sosiale behov, behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering. Også behovene til McClellands teori dekkes inn under samtalen ved at samtalen kan avdekke hvilke av behovene for tilhørighet, prestasjon og makt som driver den enkelte medarbeider.

Temaene i samtalen kan også forklares ut fra jobbkarakteristika-modellen til Richard Hackman og Greg Oldham. Samtalen gir leder mulighet til å få bekreftet om medarbeideren opplever de psykologiske tilstandene Hackman og Oldham beskriver som opplevd ansvar for resultat, opplevd meningsfull jobb og reell kunnskap om resultatene.

Herzbergs to-faktormodell fokuserer på det de kaller motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer der motivasjonsfaktorene representeres i samtalen av prestasjon, anerkjennelse og positiv tilbakemelding for arbeidet, oppgavens art, autonomi og utvikling. Hygienefaktorene kommer også inn i medarbeidersamtalen gjennom personalpolitikk, lederegenskaper, arbeidsforhold, arbeidstid samt samhandling mellom leder og medarbeider. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel dersom de er til stede, men ikke nødvendigvis mistrivsel om de er fraværende. Hygienefaktorer fører til mistrivsel i sitt fravær, men ikke automatisk trivsel om de er der (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Til tross for at skjemaene og innholdet i samtalen i stor grad kan rettes mot å avdekke motivasjonsfaktorer, virker det som om våre informanter i liten grad reflekterer over at medarbeidersamtalen er en arena som kan fremme jobbmotivasjon blant de ansatte.



Informantene ble stilt spørsmål om innholdet i samtaler de gjennomførte og ramset opp en rekke tema som direkte kan knyttes til motivasjon og forhold som påvirker dette. Som vi var inne på i presentasjonsdelen, var det kun en informant som svarte bekreftende på at de tok opp motivasjonsfaktorer i samtalen, de andre svarte at dette ikke ble omtalt direkte.

*I3: "Em, ikke noe direkte, altså det er ikke noen spørsmål eller noe sånt som er definert rundt det. Det er det ikke."*

*I5: "Også var det: Hva bidrar til en god dag på jobb? Det er et sånn svadaspørsmål ikke sant, det pleier jeg å hoppe over ikke sant, det er jo... Det samme med: Hva gjør deg stolt av å jobbe her?"*

Avslutningsvis ble alle informantene spurt om: Ville du gjennomført samtaler om du fikk velge selv?

Informantene gjennomførte alle en eller flere samtaler i løpet av året og alle var pålagt dette fra egen organisasjon. Det kom frem i intervjuene noe blandede erfaringer der noen ville erstattet samtaler med daglig kommunikasjon og noen ville fortsatt å gjennomføre de, men i en mindre omfattende grad sammenlignet med dagens nivå. De som ønsket å la være å gjennomføre samtalen hevdet likevel at de så nytteverdien i formelle samtaler, men mente samtalen ble overflødig i en hverdag med et godt og tett samarbeid. Det bør nevnes i denne sammenheng at de som var mest kritisk til samtalerne også var de med færrest medarbeidere og samtidig hadde lik kompetanse og erfaring som medarbeiderne.

Enkelte informanter følte omfanget ble for ambisiøst og krevende å gjennomføre noe som medførte at det opplevdes mer som en belastning enn nyttig. Funn viser at et for ambisiøst opplegg kan føre til at oppgaven oppleves som uoverkommelig og at andre oppgaver blir prioritert før. Dersom leder må prioritere andre oppgaver og flytte på planlagte medarbeidersamtaler, er det nærliggende å tenke at medarbeidere opplever å bli nedprioritert noe som i seg selv kan påvirke motivasjon i negativ retning. Det kom ikke frem om manglende gjennomføring medførte noen form for konsekvens fra organisasjonen, men alle hadde en eller annen form for måling av gjennomføring.

Informantene nevnte at de hadde fått innføring i de ulike systemene for hvordan samtalene skulle gjennomføres og registreres, men opplæring i samtalens mål og funksjon virket fraværende. Det er nærliggende å tenke at også innsikt og forståelse for samtalens innhold og funksjon vil påvirke resultatet og hvordan leder opplever dette som et lederverktøy. Ledere med ulik bakgrunn og kompetanse har trolig også ulik tilnærming til de temaene som tas opp i medarbeidersamtalen.

### 5.3 Spekulasjoner over mulige implikasjoner

Med bakgrunn i våre undersøkelser har det dukket opp en del implikasjoner vi ønsker å utdype litt nærmere. Vi har også egne tanker, erfaringer og oppfatninger knyttet til medarbeidersamtalen som det føles naturlig å trekke inn i diskusjonen. Av denne grunn presenterer vi i dette delkapittelet våre funn i kombinasjon med egne erfaringer og tanker knyttet til samtalen og jobbmotivasjon. Vi har her valgt å sortere disse under de fire antakelsene og har ikke hensyntatt forskningsspørsmål enkeltvis.

Vår forskning er knyttet til relativt store kunnskapsorganisasjoner og våre antakelser og funn må sees i lys av dette. Dersom utvalget hadde vært annerledes er det nærliggende å tro at dette hadde gjenspeilet seg i funnene. Til sammenlikning kan for eksempel en leder i en produksjonsbedrift med større kontrollspenn ha andre oppfatninger av utbyttet av medarbeidersamtalen enn det som kommer frem i vår forskning. Vi har som nevnt ikke forsket på hvordan samtalene burde planlegges, gjennomføres og følges opp, men vårt fokus har vært på hvordan dette fungerer i praksis.

Det er mye som peker i retning av at medarbeidersamtalen kan være et godt lederverktøy for jobbmotivasjon dersom alle forutsetninger oppfylles på en tilfredsstillende måte. Som vi har vært inne på er det mange forhold som påvirker opplevelsen av samtalen og det stiller store krav for at dette skal virke positivt. Er det sannsynlig å forvente at leder, medarbeider og organisasjonen som helhet innehar de rette forutsetninger og ressurser til at medarbeidersamtalene skal kunne være en sterk bidragsyter til økt jobbmotivasjon?

### 5.3.1 Spekulasjoner omkring Antakelse 1

Kommunikasjon - Medarbeidersamtalen er en fortrolig dialog mellom to likeverdige parter

Hvor stor grad av åpenhet man kan forvente i denne samtalen avhenger av flere forhold, men det virker i utgangspunktet problematisk å se at vår antakelse oppfylles til det fulle. Vi mener likevel at det ser ut til at medarbeidersamtalen kan fungere som et supplement til den daglige kommunikasjonen under visse forutsetninger. I våre funn er det også utelukkende leders opplevelser som kommer frem og det er ukjent om den enkeltes medarbeiders opplevelse samsvarer.

En god dialog er som nevnt preget av at begge parter er åpne og oppriktige samtidig som de evner å tilpasse seg hverandre. Relasjonen mellom leder og medarbeider utgjør trolig en avgjørende rolle i hvor åpen dialogen arter seg. Et forhold mellom leder og medarbeider der respekt og tillit ikke er til stede vil neppe bidra til en god dialog. Våre funn forteller i stor grad om gode og tette relasjoner mellom leder og medarbeider sett fra lederperspektiv. Uavhengig av relasjon og hvilket forhold leder og medarbeider har, er denne kommunikasjonen å regne som vertikal. Det er åpenbare utfordringer knyttet til dette og nærliggende å tro at medarbeider velger å holde tilbake tanker og synspunkt som ikke fremstår som positive for den selv. Noen forhold kan også være utfordrende å ta opp med leder siden denne ikke kan betraktes på samme måte som en nær venn eller familiemedlem. Dette er vel noe man heller ikke kan forvente da relasjonen i utgangspunktet er knyttet til et arbeidsforhold og ikke noe den enkelte har valgt selv.

Leder har gjennom skjema og krav fra organisasjonen på et vis regien i disse samtalerne og dette er også med på å påvirke dialogen og hvordan den fortøner seg. Bruk av skjema og faste oppsett bidrar til en viss grad til å ta opp temaer som man ellers kanskje ikke ville pratet om, men kan også føre til at samtalen låses til skjemaet og ikke tilpasses den enkelte medarbeider. Som det ligger i navnet er dette medarbeiderens samtale og vi finner det således bemerkelsesverdig at ikke den enkelte medarbeider i større grad involveres i hvilke tema, og forhold som bør tas opp i samtalerne. Som vi har vært innom er motivasjon subjektiv og varierer fra person til person noe disse som i større grad bør gjenspeile seg i medarbeidersamtalerne. Behov for tilpasning av samtalerne bekreftes også av forskningen til Bård Kuvaas (2007) som hevder at den enkelte medarbeiders behov og egenskaper må tillegges større betydning.

### 5.3.2 Spekulasjoner omkring Antakelse 2

Samhandling - En god relasjon mellom leder og medarbeider gir bedre utbytte av samtalen

Relasjonen deltakerne har seg mellom påvirker trolig gjennomføringen av samtalen og hvor konstruktiv den fremstår. En tett relasjon mellom leder og medarbeider innebærer trolig god samhandling i det daglige og at enkelte tema i samtalen diskuteres fortløpende. Relasjonen påvirker selve samtalen i positiv retning med, er ifølge funn også med på å redusere nytten av samtale som ledere opplever det. Om dette er unikt for vårt utvalg er vanskelig å si, men kontrollspenn og geografisk spredning spiller trolig også her en vesentlig rolle. Vi ser også at relasjonen kan bidra til å utvane det hierarkiske skillet mellom leder og medarbeider noe som ser ut til å gjøre samtale mindre relevante og nyttig. En god relasjon er trolig mer viktig for det daglige samvirket enn for selve samtalen, men vi ser at samtalen som alt annet også påvirker relasjonen i den ene eller andre retningen avhengig av hvordan den oppleves. En samtale som oppleves lite relevant eller som ikke følges opp av handling kan påvirke relasjonen negativt og faktisk fungere direkte demotiverende.

Relasjoner utvikler seg over tid og påvirkes av begge parter evne og vilje til å tilnærme seg hverandre. Slik vi ser det, er kanskje den største fordel med medarbeidersamtalen at relasjonen mellom leder og medarbeider kan utvikle seg i positiv retning slik at samhandling i det daglige fortøner seg så smidig som mulig. Målet med samtalen blir da å utvikle tillit mellom leder og medarbeider slik at relasjonen dem imellom utvikles positivt. En medarbeider som har tillit til sin leder er trolig mer tilbøyelig til å ta opp temaer som kan være problematisk, enn om tilliten er svekket. Vi mener at leder kan styrke tilliten medarbeider føler nettopp ved å legge til rette for oppfyllelse av våre antakelser.

### 5.3.3 Spekulasjoner omkring Antakelse 3

Motivasjon - Medarbeidersamtalen gir medarbeiderne mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon og utvikling

Medarbeidersamtalen er en arena hvor ulike forhold som påvirker medarbeidernes arbeidshverdag diskuteres under forutsetning av tilrettelegging i etterkant. Dersom ikke samtalen følges opp av etterfølgende handlinger, vil den sannsynligvis ikke fremstå som noe

annet enn nettopp en samtale. I enkelte tilfeller kan det være en rekke forhold ved medarbeiders arbeidshverdag som må justeres og det kan være problematisk for leder å innfri alt for alle.

Det kan være at man tar for gitt at ledere skal ha kunnskap om psykologiske og sosiale perspektiver kun i kraft av sin stillingstittel. Ifølge norsk jobbhelse rapport utført av Stamina helse fra 2019 kom det frem at åtti prosent av lederne mente de behersket å legge til rette for motivasjon, men samme undersøkelse viste at under halvparten av medarbeiderne mente dette var tilfelle (Stamina Helse, 2019).

En leders handlingsrom til å gjøre endringer varierer avhengig av nivået i hierarkiet hen befinner seg på. Som nevnt tidligere er mellomledere presset mellom toppledelsen og den operative kjerne, og må også forholde seg til krav fra det Mintzberg betegner som tekno og støtte struktur. Det kan trolig føles som om støttestrukturen har liten eller ingen forståelse for den enkelte mellomleders arbeidsoppgaver utover å ivareta oppgavene pålagt av HR. Funn viser at tid er en knapphetsfaktor den enkelte leder føler på i det daglige og at en oppgave går på bekostning av en annen. Dette kan føre til at leder opplever samtaler som en belastning noe som igjen påvirker holdningen til samtalen. Lederens holdning til samtalen vil trolig overføres til medarbeidere og nytteverdien av samtalen reduseres. I tilfeller der leder er tvunget til å utsette eller flytte på samtaler kan medarbeider føle seg nedprioritert og dette kan skade både relasjonen dem imellom og motivasjonen i seg selv.

Dersom medarbeider opplever at forhold som har vært diskutert i samtalen ikke fører til endring, kan det svekke ikke bare opplevelsen av nytteverdien av fremtidige samtaler, men også motivasjon og tillit til nærmeste leder. I slike tilfeller kan samtalen virke mot sin hensikt og være til større skade enn nytte. Leder må også hensynta samtlige medarbeidere og tenke på gruppen som helhet, mens medarbeider i større grad har fokus på seg og sitt. Dette kan også legge begrensninger på utvikling og tilrettelegging dersom den enkelte medarbeiders behov går på bekostning av helheten. Det samme gjelder dersom tilgjengelige ressurser ikke muliggjør de endringene som skal til for å motivere den enkelte. Det er i disse tilfellene nødvendig at leder kjenner handlingsrommet for å unngå å skape forventninger som ikke kan oppfylles, som igjen kan svekke motivasjonen. Fokuset må ligge på de realistiske mulighetene leder har til å tilpasse for medarbeidere og ikke den enkeltes ønskeliste for egen utvikling.

### 5.3.4 Spekulasjoner omkring Antakelse 4

Motivasjon - Medarbeidersamtalen er en sentral arena for å gi tilbakemeldinger på forventninger, mål og resultater.

Med bakgrunn i intervjuer og tradisjonelt oppsett mener vi at medarbeidersamtalen kan være en nyttig arena for å avdekke den enkeltes forutsetninger for å løse oppgavene eller om det er behov for kompetanseutvikling. Videre kan samtalen bidra til å sørge for å kartlegge sammenheng mellom arbeidsinnsats og nytteverdi som den enkelte medarbeider opplever.

Medarbeidersamtalen åpner i stor grad for å skape både forståelse for oppgaven og samtidig gi tilbakemelding på resultater. Dette forutsetter at leder har relativt god innsikt i medarbeiderens arbeidsoppgaver og prestasjoner slik at tilbakemeldingene er konstruktive og relevante. Våre funn viser samtidig at dette kan være problematisk i de tilfeller der leder utøver fjernledelse eller kontrollspennet er stort, noe som var tilfelle for enkelte av våre informanter.

Tilbakemeldinger fra leder på hvordan oppgavene er løst fremmer motivasjon forutsatt at det er noenlunde samsvar mellom leders og medarbeiders oppfatning av dette. En mismatch mellom leders og den ansattes opplevelse av prestasjoner kan føre til overraskelser som virker negativt. Våre funn forteller at leder ikke opplevde denne delen av samtalen som ubehagelige, men det er naturlig å anta at noe annet ville være tilfelle om man hadde medarbeidere som ikke presterte tilfredsstillende. Problemstillinger som krever hurtig behandling, kan leder ikke vente til medarbeidersamtalen med å ta opp. Dette kan være tilfelle dersom medarbeider ikke presterer, konflikter eller det er behov for annen problemløsning. Disse tingene må leder ta med medarbeider fortløpende slik at man unngår at ting eskalerer eller utvikler seg ytterligere i negativ retning.

Mål og måldefinering kan, som vi har vært inne på, være en krevende øvelse og dette kommer tydelig frem i våre funn. For å utarbeide gode mål kreves grundig forarbeid fra alle involverte da tiden tilgjengelig i selve medarbeidersamtalen vil være utilstrekkelig. Funn fra intervjuene forteller at det er fokus på å sette personlige mål for medarbeideren, men disse virker å være lite forankret i organisasjonens mål og strategier.

For å oppnå eierskap og ansvarliggjøring hos medarbeider er det fordelaktig at denne deltar i arbeidet med målsetting, men dette gjelder ikke for alle. Som vi har nevnt er det ifølge Locke de med lengst erfaring, kunnskap og behov for autonomi som er best egnet til å ta del i

prosessen. Dette innebærer at det er nødvendig å tilpasse graden av involvering av medarbeider også når det kommer til målsetting. Medarbeidersamtalen alene virker å fungere dårlig til å utarbeide mål, men kan fungere som en del av en større prosess der både leder og medarbeider deltar før og etter samtalen. Ikke alle mål er like utfordrende å formulere, noe som gjelder for rene produksjonsmål som lett kan måles og følges opp, men også disse må likevel tilpasses med tanke på vanskelighetsgrad for ikke å virke mot sin hensikt. Det virker i henhold til våre funn også som om mål av kortsiktig art vektlegges i større grad da disse er enklere å måle sammenliknet med de langsiktige. Dette er lite heldig da en balanse mellom disse er hensiktsmessig med tanke på at langsiktige mål øker utholdenheten i arbeidet over tid.

Ledere i vår undersøkelse hadde ulik bakgrunn og utdanning der mål og målformulering ikke var en naturlig del av deres arbeidsoppgaver og kompetanse, noe som også var tilfelle for deres medarbeidere. Dersom organisasjonen også hadde lagt vekt på skolering i hvordan mål fremmer motivasjon og hvordan disse bør utformes, kunne det være at prosessen hadde vært mer nyttig. Med bakgrunn i våre funn ser vi at det gjennomføres noe opplæring fra organisasjonens side på gjennomføring og registrering av samtaler, men lite eller ingenting når det kommer til hensikten med innholdet. Med bakgrunn i dette kan det virke som at enkelte ledere ikke har de riktige forutsetningene for å diskutere og dra nytte av innholdet i samtaler, men at dette er kunnskap og innsikt som blir tatt for gitt av organisasjonen.

## Tanker og funderinger om hvorfor informantene ikke ville gjennomført samtaler hvis de fikk velge selv

I våre funn kom det frem at et flertall ville valgt bort samtalen eller erstattet den med andre metoder om de fikk velge. Årsakene til dette varierte noe, men flere nevnte at opplevd nytteverdi ikke samsvarte med ressursbruk. Dette forteller at kravene til gjennomføring oppleves mer som en belastning for leder enn hva den får igjen for samtaler. Mangel på innsikt og skolering i samtalerens tema og formål kombinert med et for ambisiøst opplegg kan være medvirkende til at nytteverdien reduseres. Som nevnt gis det opplæring i hvordan samtaler skal gjennomføres og registreres, men at kompetanse i tema og koblingen til motivasjon nærmest tas for gitt. For oss kan det virke fornuftig at organisasjonen også legger til rette for skolering i samtalerens tema og funksjon i større grad enn hva som virker å være tilfelle nå. Vår erfaring er at lederen opplever å legge ned mye energi i disse samtaler uten at dette samsvarer

med resultatet. Dette bidrar ifølge forventningsteori til å svekke leders motivasjon for gjennomføring av samtaler. En leder med lav motivasjon for samtalen vil trolig føre til en samtale med begrenset utbytte for både deltakerne og organisasjonen. Gjennomføring av samtaler er pålagt av organisasjonen og dette kan bidra til å skape en negativ holdning hos både leder og medarbeider. Samtaler følger i stor grad standardiserte skjema eller oppsett og det er lite rom for leder til å tilpasse gjennomføringen til den enkelte medarbeider. Det vil samtidig være svært vanskelig for en leder å tilpasse gjennomføringen til den enkelte medarbeider uten kompetanse på temaene som gir medarbeidersamtalen sin hensikt, som blant annet jobbmotivasjon. Både innhold i samtalen, hva som bør være med i referat og samtalehyppighet, er bestemt av andre, og vi mener dette kan medvirke til at mellomleder ikke føler nok eierskap til prosessen, at det i noen tilfeller kan ligne mer et pliktløp enn noe som gjøres fordi den føles nyttig. Dersom medarbeider får en følelse av at lederen ikke er oppriktig interessert, men kun gjør det fordi det er pålagt kan det bidra til å svekke tilliten til leder og dermed også påvirke den indre motivasjonen negativt.

## Kapittel 6 - Konklusjon

Vi har valgt å dele dette kapittelet i to deler, først bekrefter eller avkrefter vi våre antakelser, deretter følger vår konklusjon på selve problemstillingen.

*Antakelse 1: Kommunikasjon - Medarbeidersamtalen er en fortrolig dialog mellom to likeverdige parter:* Nei, medarbeidersamtalen er ikke en fortrolig dialog mellom to likeverdige parter da leder og medarbeider representerer to ulike nivåer i organisasjonens hierarki og vil derfor ikke kunne være likeverdige i en slik situasjon. Det er samtidig lite sannsynlig at en medarbeider vil fremsette opplysninger som setter hen i et dårlig lys hos arbeidsgiver.

*Antakelse 2: Samhandling - En god relasjon mellom leder og medarbeider gir bedre utbytte av samtalen:* Nei, en god relasjon mellom leder og medarbeider gir ikke nødvendigvis bedre utbytte av samtalen. Våre funn viser at en god relasjon ofte gjør samtalen overflødig fordi den daglige eller ukentlige kontakten vil dekke de fleste av disse punktene løpende.



Antakelse 3: *Motivasjon - Medarbeidersamtalen gir medarbeiderne mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon og utvikling:* Ja, medarbeidersamtalen gir medarbeiderne mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon og utvikling da lederne virket positivt innstilt på å imøtekomme medarbeidernes ønsker, gitt begrensningene i leders handlingsrom og gruppens arbeidsoppgaver som helhet.

Antakelse 4: *Motivasjon - Medarbeidersamtalen er en sentral arena for å gi tilbakemeldinger på forventninger, mål og resultater:* Nei, medarbeidersamtalen alene er ikke en sentral arena for å gi tilbakemeldinger på forventninger, mål og resultater, men kan være eneste mulighet for medarbeider til å selv påvirke egne mål og gi tilbakemelding på leder.

Vårt forskningsprosjekt skulle svare ut følgende problemstilling:

*“Er medarbeidersamtalen et velegnet lederverktøy for å fremme jobbmotivasjon?”*

En helhetsvurdering av vår forskning gjør at vi har kommet frem til følgende **konklusjon:**

Nei, medarbeidersamtalen, slik den praktiseres hos vårt utvalg, fremstår ikke som et velegnet verktøy alene for å fremme jobbmotivasjon. Det virker å være veldig mange faktorer som spiller inn på om medarbeidersamtalen fremstår som positiv for jobbmotivasjon. Egenskaper hos deltakerne, planlegging, oppfølging i etterkant, relasjoner, kultur og organisasjonen disse er en del av er bare noen forhold som kan påvirke utfallet på motivasjon. Fallgruvene er mange, og det kan virke som om det er mye som skal klaffe for at samtalen skal bidra positivt. I følge Grimsø (2005) må både leder og medarbeider oppleve samtalen som nyttig for at samtalen skal regnes som vellykket. Det er med bakgrunn i våre funn og egne erfaringer fristende å hevde at de negative konsekvensene av en dårlig samtale overskygger de positive av en god.

Vår konklusjon må ses i lys av prosjektets formål og avgrensninger. Den er ikke ment til å være gyldig innenfor alle virksomheter og organisasjonsnivåer, men vi mener likevel at våre resultater viser klare tegn på forbedringspotensialer for medarbeidersamtalen som bør kunne nyttiggjøres av flere enn bare vår målgruppe. Vi ser at seks respondenter kan virke litt begrenset i en slik forskningssammenheng, men basert på en lav grad av variasjon i svarene vi fikk mener vi at antallet er dekkende for formålet.

**Tips til evt. videre forskning:** Våre forskningsresultater viser også tegn til kjønnsforskjeller i innstilling og følelse rundt medarbeidersamtalen. Vi observerer noen trekk som peker i retning av at kvinner er mer positivt innstilt til medarbeidersamtalen enn menn. Vi har i vår forskning ikke nok grunnlag til å konkludere på dette, og vi mener at det ikke har avgjørende betydning for vår problemstilling, men vi ser at dette kunne vært spennende å se nærmere på. Er kvinner mer positivt innstilt til medarbeidersamtalen, og om så, hva kan årsaken til dette være? Er kjønnsperspektivet relevant, sett i sammenheng med utfallet av samtalen?

# Kilder

- Brochs-Haukedal, W. & Bjørvik, K. I. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi* (7. utg. Willy Haukedal. utg.). Cappelen akademisk forl.
- Busch, T., Dehlin, E. & Vanebo, J. O. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utg. utg.). Universitetsforl.
- Ennova. (2010). *European Employee Index (EEI) 2010*.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Fromreide, N. K. (2019, 04.11.19). *Prestasjonshjelp - hvordan gode relasjoner hjelper oss å spille hverandre gode*. OR310E Organisasjon og Ledelse, Nord Universitet.
- Grimso, R. E. & Engebretsen, E. (2005). *Personaladministrasjon : teori og praksis* (4. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap : person og funksjon* (2. utgave. utg.). Universitetsforlaget.
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3), 378-397. <https://doi.org/10.1108/00483480710731338>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human resource management journal*, 20(2), 138-156. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (4. utgave / Bård Kuvaas og Anders Dysvik. utg.). Fagbokforlaget.
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Tano Aschehoug.

- Lovdata. (2021). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet 07.11.21 fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_5#%C2%A74-2](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_5#%C2%A74-2)
- Motivati. (2021a). *Medarbeiderutvikling som gir resultater!* Hentet 17.10.2021 fra [https://www.motivati.no/?utm\\_term=%2Bmedarbeidersamtale&utm\\_campaign=RLS&utm\\_source=bing&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=3863385782&hsa\\_cam=11802054226&hsa\\_grp=1361196170138540&hsa\\_ad&hsa\\_src=o&hsa\\_tgt=kwd-85075164954487%3Aloc-139&hsa\\_kw=%2Bmedarbeidersamtale&hsa\\_mt=p&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&msclkid=5ff097d000f813c1e2a9f6bc2027750b](https://www.motivati.no/?utm_term=%2Bmedarbeidersamtale&utm_campaign=RLS&utm_source=bing&utm_medium=ppc&hsa_acc=3863385782&hsa_cam=11802054226&hsa_grp=1361196170138540&hsa_ad&hsa_src=o&hsa_tgt=kwd-85075164954487%3Aloc-139&hsa_kw=%2Bmedarbeidersamtale&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&msclkid=5ff097d000f813c1e2a9f6bc2027750b)
- Motivati. (2021b). *Motivati-metoden har blitt forsket på: Stor feltstudie i regi av Handelshøyskolen BI*. Hentet 11.11.21 fra <https://www.motivati.no/mads-nordmo-arnestad-forskning-medarbeidersamtaler/>
- NHO. (2021). *Medarbeidersamtalen skritt for skritt*. Hentet 11.11.21 fra <https://arbinn.nho.no/hms/arbeidsmiljo-og-trivsel/medarbeideroppfolging/medarbeidersamtalen-skritt-for-skritt/#part2>
- NTNU. (2021). *Medarbeiderutvikling - for ledere*. Hentet 18.11.21 fra <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Medarbeiderutvikling+-+for+ledere>
- Semundseth, R. (2018). *Medarbeidersamtalen 2.0 : fra gammeldags pliktlop til moderne medarbeidersamtaler*. Fagbokforl.
- Semundseth, R. & Wergeland-Jenssen, E. (2015). *Medarbeiderkoden : nøkler til aktivt medarbeiderskap*. Fagbokforl.
- Stamina Helse. (2019). Norsk jobbhelserapport. [https://www.avonova.no/globalassets/pdf/norsk-jobbhelserapport-2019.pdf?fbclid=IwAR253lizA7brBFnRSm\\_8IN94LPoTOU8jp3GZRGn3R7gmg8vdEhoeqKWXTxM](https://www.avonova.no/globalassets/pdf/norsk-jobbhelserapport-2019.pdf?fbclid=IwAR253lizA7brBFnRSm_8IN94LPoTOU8jp3GZRGn3R7gmg8vdEhoeqKWXTxM)
- Statistisk Sentralbyrå. (2020, 25.03.20). *Hvor mange jobber er det i Norge?* Hentet 18.11.21 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/hvor-mange-jobber-er-det-i-norge>
- Supphellen, M., Thorbjørnsen, H. & Troye, S. V. (2014). *Markedsføring : verdibasert forventningsledelse*. Fagbokforl.
- Sverdrup, T. E. (2014). *Psykologisk kontrakt*. (01.11.21). <https://old.magma.no/psykologisk-kontrakt2>

- Universtetet i Bergen. (2021). *Årsrapport 2020 - Helse, miljø og sikkerhet*. Hentet 07.11.21 fra [https://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2021/2021-05-06/S\\_62-21%C3%85rsrapportHMS2020.pdf](https://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2021/2021-05-06/S_62-21%C3%85rsrapportHMS2020.pdf)
- Vold, K. A. (2020, 26.02.20). *Bare halvparten har god effekt av medarbeidersamtalen*. Hentet 11.11.21 fra <https://www.simploer.no/artikler/bare-halvparten-har-god-effekt-av-medarbeidersamtalen/>
- Wiese, J. H. E. (2015, 23.09.15). *6 tips for medarbeidersamtalen*. Hentet 17.11.21 fra <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/1%C3%B8nn-og-pensjon/prestasjonsledelse/6-tips-for-medarbeidersamtalen>
- Wollebæk, K. (1989). *Medarbeidersamtaler : hvorfor og hvordan*. Universitetsforlaget.

# Vedlegg

## Vedlegg 1

### Intervjuguide

Innlede med å forklare litt om prosjektet, takke for at de stiller opp og sikre anonymitet og mulighet til gjennomlesing og korreksjon av evt. misforståelser/feiltolkning i ettertid

Samtykkeerklæring sendes ut i forkant og transkribert versjon av intervjuet sendes ut i etterkant av intervjuet.

#### **Innledende spørsmål:**

Hvem er du

Hvor jobber du

Hvilket nivå er du leder på?

Hvor lenge har du vært leder?

Hvilken bakgrunn og utdanning har du?

Hvor mange er du leder for?

Er det en homogen gruppe?

- Utdannelsesnivå/kjønn/alder/ansiennitet

#### **Praktisk om gjennomføringen:**

Hvilken struktur har dere?

- skjema (strengt-åpent, tilpasses situasjon)

Hvor ofte?

Er det noe formell gjennomgang/ opplæring av dere ledere i forkant?

Hvordan forbereder du deg til den enkelte samtale?

Hvordan forventes det at medarbeider forbereder seg?

Hvilke tema tas opp i samtalen?

Hvor lang tid settes det av til hver samtale?

Hva er rammen rundt samtalen? (Hovedsakelig utenom korona) møterom/kafé/leders

kontor/digitalt?

Blir det skrevet referat? I så fall hvem er ansvarlig for å skrive?

Etterarbeid? (Oppfølging av samtals punkter)

### **Kommunikasjon**

Hvordan påvirker din relasjon til den enkelte medarbeider samtalen? Individuell forberedelse?

Er det noen samtaler du "gruer" deg til mer enn andre? Fortell/utdyp gjerne

Hvem "leder" samtalen?

### **Motivasjon**

Hvilke motivasjonsfaktorer tas opp i medarbeidersamtalen? Er det du som leder som styrer mot disse faktorene eller er det medarbeider som tar opp

- Ytre - lønn, ekstra fri, opprykk/stillingsendring
- Indre - motiverende oppgaver, medbestemmelse, påvirkning, utviklingsmuligheter, ansvar, autonomi, tilhørighet

Hvordan brukes medarbeidersamtalen for å avdekke om det er samsvar mellom oppgave og kompetanse (og kanskje ønsker)

- Flytsoneskjema eller noe som likner dette
- Hackman og Oldham, brukes medarbeider "riktig"?

Er det utfordrende å ta opp dersom den ansatte ikke oppnår forventede resultater?

- Blir det tatt opp? Konsekvenser?

Hvilket handlingsrom føler du som leder du har til å møte den ansattes forventninger?

- Er forventningene urealistiske eller er handlingsrommet for lite?

### **Avrundning**

Er det noe du føler vi burde tatt med/snakket om?

Hva tenker du om medarbeidersamtalens rolle inn i fremtiden?

Ville du fortsatt hatt medarbeidersamtalen hvis du kunne velge?

## Vedlegg 2

### Samtykkeerklæring

## Vil du delta i forskningsprosjektet

*«Er medarbeidersamtalen et velegnet lederverktøy for å fremme jobbmotivasjon?»*

### Formål

Vi ønsker å finne ut hvordan medarbeidersamtaler blir gjennomført i din organisasjon og hva du tenker om effekten av disse samtalene.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vårt utvalg av informanter er basert på disse kriteriene:

- 1 – Mellomledere som gjennomfører medarbeidersamtaler i kunnskapsbedrifter
- 2 – Kontrollspenn på mellom 5-20 medarbeidere
- 3 – Minimum tre års ledererfaring
- 4 – Minimum treårig utdanning utover vgs.

Vi har valgt å gå ut ifra eget nettverk for å finne informanter da vi har ulike bakgrunner, jobber innen ulike fagfelter og har store og gode nettverk som vil være tilstrekkelig for å dekke vårt informasjonsbehov.



## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Masteroppgaven vil bygge på en kvalitativ metode hvor vi vil bruke intervjuer og kjent teori som utgangspunkt for vår analyse. Vi har vurdert om det mest hensiktsmessig å intervjuere ledere, da det er de som har ansvar for gjennomføringen av medarbeidersamtaler.

Intervjuene vil foregå via digitale hjelpemiddel på grunn av store geografiske avstander og på grunn av den pågående pandemien. Vi ser for oss at et intervju vil ta ca. 1 time. Det vil ikke være behov for noen forberedelse for informantene da intervju spørsmålene baserer seg på erfaringer som informantene har opparbeidet seg gjennom arbeidslivet.

Intervjuene vil bli tatt opp, via det digitale mediet, for å kunne transkriberes i ettertid. Vi vil også ta notater. De transkriberte intervjuene vil så bli sendt ut til informantene for gjennomlesing slik at de kan gjøre rettelser, i tilfelle man har uttrykt seg uklart eller feil, eller bare ønsker å rette opp i noe.

## **Det er frivillig å delta**

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

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Det vil kun være studentene, samt veileder i prosjektet, som vil ha tilgang til dataene fra intervjuene. Spørsmålene som stilles i intervjuene vil ikke ha et personlig preg eller spørre om sensitiv informasjon. Vi vil hverken referere til kjønn, alder, konkret arbeidssted eller type stilling i oppgaven. Altså vil informantene bli anonymisert i selve oppgaven.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i slutten av november 2021. Opptak og annen informasjon vil bli slettet ved prosjektets slutt.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

## **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Alf Håvard Dahl ved Nord Universitet (veileder) ved e-post: [utelatt for publisering]
- Mona Løveng (student) ved e-post: [utelatt for publisering]
- Carl Stian Jensen (student) ved e-post: [utelatt for publisering]
- Beate Devold (student) ved e-post: [utelatt for publisering]
- Toril Irene Kringen (personvernombud Nord universitet) ved e-post: [utelatt for publisering]

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Alf Håvard Dahl	Carl Stian Jensen	Beate Devold	Mona Løveng
(Veileder)	(student)	(student)	(student)

---

### **Samtykkeerklæring**

mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)