



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2020

Åpen

Forfatter: Susanne Frøiland Åreskjold

Susanne Frøiland Åreskjold

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Chris Rønningstad

Tittel på masteroppgaven: «Unge arbeidstakeres opplevelse av medarbeidersamtalen.»

Engelsk tittel: “Young employees’ experiences with performance review.”

Emneord: Medarbeidersamtale,
Motivasjon, Tillit, Unge
arbeidstakere

Sidetall: 69

+ vedlegg/annet: 3

Stavanger, 12.06.2020

.....
dato/år

Forord

Når jeg nå tenker tilbake på de siste to årene, kjennes det nesten uvirkelig at det hele er over. Jeg kjenner på en følelse av lettelse over at jeg endelig er ferdig, samtidig som det oppleves som litt trist at jeg nå er i ferd med å legge studentlivet bak meg. Gjennom disse årene har jeg lært mye. Studiet har vært både tidkrevende og utfordrende, men også veldig spennende og lærerikt. Jeg er veldig takknemlig for å ha fått muligheten til å gjennomføre studiet og for å ha møtt så mange flinke forelesere og medstudenter.

Jeg vil gjerne rette en stor takk til alle som har bidratt som informanter til oppgaven. Jeg setter stor pris på de spennende samtalene vi har hatt og innsikten dere har gitt meg. Dere har også vært svært tålmodige og samarbeidsvillige ved tekniske utfordringer, noe jeg, med mine begrensede tekniske ferdigheter, setter stor pris på. Tusen takk.

Videre så vil jeg gjerne takke veilederen min, Chris Rønningstad, som har vært til stor hjelp under arbeidet med oppgaven. Jeg setter utrolig stor pris på all oppmuntring og gode tilbakemeldinger jeg har fått. Mailer fra deg har virkelig gitt meg den ekstra motivasjonen jeg, så veldig ofte, har hatt behov for.

Stavanger, juni 2020

Susanne Frøiland Åreskjold

Sammendrag

Denne masteroppgaven har som formål å undersøke hvilke holdninger, erfaringer og utbytte unge arbeidstakere har av medarbeidersamtalen. Særlig fokus er rettet mot den opplevde effekten denne samtalen har på arbeidstakernes følelse av motivasjon og tillit. Disse fokusområdene ble utarbeidet på bakgrunn av sine sentrale roller i feltets teoretiske grunnlag, i startfasen av arbeidet med denne oppgaven.

Oppgavens problemstilling lyder dermed følgende;

«Hvilke holdninger, erfaringer og utbytte har unge arbeidstakere i forhold til medarbeidersamtalen, og hvilken effekt har denne samtalen på opplevelsen av motivasjon og tillit?».

Jeg har valgt å forske på dette temaet ved hjelp av kvalitativ metode. Videre har jeg valgt å ta i bruk halvstrukturert intervju som metode for innsamling av data. Informantene er hentet fra eget nettverk og faller inn under kriteriene; mennesker i alderen 18-29 år som jevnlig gjennomfører, eller tidligere har gjennomført medarbeidersamtaler på sin arbeidsplass. Informantgruppen består av seks unge mennesker fra ulike deler av arbeidslivet og med ulike ansettelsesforhold. Uttalelsene som fremkommer under intervjuene utgjør grunnlaget for datapresentasjon, og videre analyse og drøfting.

Oppgavens teoretiske rammeverk baserer seg på litteratur om medarbeidersamtalen, personaladministrasjon og organisasjonspsykologi. Oppgavens teorikapittel gir en dypere forståelse av de ulike komponentene av en medarbeidersamtale, samt ulike teoretikers forståelse av samtalsformål og verdi. Videre så gis det nærmere beskrivelser av begrepene motivasjon og tillit så vel som noen av de ulike variasjonene som disse begrepene rommer. Jeg har også inkludert et delkapittel som omhandler unge i arbeidslivet. Her ser jeg nærmere på hva som kjennetegner denne gruppen, samt hvilke tiltak som foreslås for å beholde disse arbeidstakerne.

Studiens funn viser i hovedsak at unge arbeidstakere er delvis misfornøyde med måten medarbeidersamtalen gjennomføres på og den opplevde effekten av denne samtalen. Informantene rapporterer om overbruk av strukturerte oppsett og nøyte utarbeidede maler, og uttrykker et ønske om større spillerom og mer personlige samtaler. Et utpreget funn er at informantene opplever at de ikke får tilstrekkelig feedback i det daglige og samtlige informanter

har et ønske om hyppigere og mer konstruktive tilbakemeldinger. De fleste informantene er også åpne for at medarbeidersamtalen kan ha en positiv effekt på arbeidsforholdet, men at samtalen, slik den gjennomføres i dag, ikke utnytter sitt fulle potensiale.

Det teoretiske rammeverket for oppgaven bygger på mange samsvarende oppfatningene av hva en god medarbeidersamtale består av og resulterer i. De empiriske funnene viser at det eksisterer stor variasjon i hvordan samtalen gjennomføres i praksis. Flere faktorer som vurderes som viktige av teoretikerne på feltet, utelates i flere av tilfellene i praksis. Blant annet så gis forberedelse, oppfølging og målsetting stor plass i det teoretiske bidraget til oppgaven, mens de empiriske funnene viser at disse faktorene, i flere tilfeller, utelates eller vies minimal oppmerksomhet.

Når det gjelder studiens fokus på endring i opplevelsen av motivasjon og tillit, viser funnene liten eller ingen endring. Noen av informantene rapporterer om økt motivasjon, men opplever denne som svært kortvarig. Studien viser at medarbeidersamtalen, slik den til nå har foregått i informantenes tilfeller, har liten effekt på deres opplevelse av tillit. Den viser også at flere faktorer evner å påvirke medarbeidersamtalens effekt på opplevelsen av tillit. Blant annet konkluderes det med at leder-medarbeider-relasjonen spiller en betydelig rolle for utfallet av samtalen. Medarbeidernes opplevelse av muligheter for vekst innad i virksomheten, drøftes også som en mulig påvirkende faktor for medarbeidersamtalens effekt på tillit.

Da dette er en kvalitativ studie, uten et tilfeldig trukket utvalg eller en betydelig størrelse på utvalget, kan en ikke generalisere funnene som fremkommer. Studien evner derimot å sette søkelys på ulike vinkler av et utbredt fenomen i arbeidslivet. Den kan også fungere som inspirasjon og veiledning for ledere og medarbeidere i arbeidslivet.

Oppsummert viser denne studien at medarbeidersamtalen oppleves som ufullkommen hos informantene jeg har intervjuet. Flere av mine funn samsvarer ikke med referanselitteraturens ide om «beste praksis». Det studien også viser, er at unge arbeidstakere er åpne for at samtalen kan oppleves som positiv, dersom den justeres noe. Enkle endringer av samtalen og virksomhetens personalpolitikk kan også føre til positive virkninger på følelsen av motivasjon og tillit.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Oppgavens problemstilling og formål.....	1
1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	2
1.3 Oppgavens struktur og rammer.....	2
2 Teori.....	4
2.1 Medarbeidersamtalen.....	4
2.1.1 Bakgrunn og historie.....	5
2.1.2 Innhold og mål.....	6
2.1.3 Lovverket.....	12
2.1.4 Kritikk av medarbeidersamtalen.....	12
2.2 Motivasjon.....	14
2.2.1 Definisjon.....	14
2.2.2 Motivasjonsteorier.....	14
2.2.3 Motivasjon og medarbeidersamtalen.....	18
2.3 Tillit.....	18
2.3.1 Definisjon.....	18
2.3.2 Tillit og medarbeidersamtalen.....	19
2.4 Unge arbeidstakere.....	19
2.4.1 Millennials og Generasjon Z.....	20
2.4.2 Unge i arbeidslivet.....	20
3 Metode.....	22
3.1 Om metode.....	22
3.2 Valg av metode.....	23
3.2.1 Kvalitativ metode.....	23
3.2.2 Intervju.....	24
3.2.3 Utvalg.....	25
3.3 Fremgangsmåte.....	26
3.3.1 Informantene.....	27
3.3.2 Datainnsamling.....	27
3.3.3 Intervjuguide.....	29
3.4 Analyse.....	30
3.5 Metoderefleksjon.....	31
3.5.1 Forskerens forforståelse og påvirkning.....	31
3.5.2 Validitet og reliabilitet.....	32
3.5.3 Diskusjon og kritikk av metodeopplegg.....	33
3.5.4 Etske betraktninger.....	34
4 Beskrivelse av funn.....	36
4.1 Datapresentasjon.....	36
4.2 Funn knyttet til medarbeidersamtalen som fenomen i arbeidslivet.....	36
4.2.1 Forberedelse og oppfølging.....	37
4.2.2 Målsetting.....	38
4.2.3 Medarbeidersamtalens verdi.....	39

4.3	Funn knyttet til effekten på motivasjon	40
4.4	Funn knyttet til effekten på tillit til virksomheten	42
5	Analyse av funn	45
5.1	Medarbeidersamtalen	45
5.1.1	Forberedelser og tilbakemelding	46
5.1.2	Målsetting og oppfølging	49
5.1.3	Den opplevde effekten av medarbeidersamtalen	51
5.1.4	Oppsummering av funn	53
5.2	Motivasjon	53
5.2.1	Målsetting som motivator	54
5.2.2	Medarbeidersamtalen i lys av jobbkarakteristikamodellen og tofaktorteori	54
5.2.3	Motivasjon og likeverdsteori	55
5.3	Tillit	56
5.4	Unge mennesker	57
6	Konklusjon	59
6.1	Svar på problemstilling	59
6.2	Oppgavens svakheter	61
6.3	Oppgavens overføringsverdi	61
6.4	Videre forskning	62
7	Litteraturliste	64
	Vedlegg	67
	Vedlegg 1 – Forespørsel om deltakelse	67
	Vedlegg 2 – NSD Godkjenning	69
	Vedlegg 3 – Intervjuguide	70

1 Innledning

For å markere starten på denne masteroppgaven i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger vil jeg redegjøre for valg av, og formålet med, oppgavens problemstilling. Videre vil jeg begrunne valget mitt og fortelle litt om prosessen mot det endelige valget. Til slutt vil jeg si noe om hvordan jeg har valgt å strukturere oppgaven og avklare dens rammeverk.

1.1 Oppgavens problemstilling og formål

Det overordnede formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan unge mennesker opplever medarbeidersamtalen med tanke på motivasjon og tillit til sin leder og virksomheten de arbeider i. Hovedfokuset i oppgaven er å få frem unge menneskers holdninger og erfaringer med medarbeidersamtalen og hvordan denne bidrar til å fremme motivasjon og tillit. På bakgrunn av dette, lyder problemstillingen følgende;

«Hvilke holdninger, erfaringer og utbytte har unge arbeidstakere i forhold til medarbeidersamtalen, og hvilken effekt har denne samtalen på opplevelsen av motivasjon og tillit?».

Teorigrunnlaget for denne oppgaven tar for seg alle elementene ved forskningsspørsmålet. Under dette kapitlet forklares og diskuteres de ulike komponentene i lys av medarbeidersamtalen. Jeg ønsker å undersøke om teorier på dette feltet gjør seg gjeldende for unge mennesker i dag. Problemstillingen legger til grunn et utgangspunkt i at samtalen skal være til fordel for medarbeideren. Det fremkommer tydelig at dette er den generelle oppfatningen under teorikapitlet som omhandler medarbeidersamtalen som fenomen.

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å samle inn data i form av intervjuer. Utvalgets rammebetingelser består av yrkesaktive, unge mennesker i alderen 18 til 30 år som har deltatt, eller deltar jevnlig i medarbeidersamtaler. Disse vil kunne gi meg et innblikk i deres erfaringer og tanker om samtalen og bidra med materiell som kan styrke eller svekke konklusjonene som fremkommer av oppgavens teoretiske grunnlag.

1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

Temaet for denne oppgaven ble valgt på bakgrunn av eget interessefelt og personlige erfaringer. I løpet av mine yrkesaktive år har jeg deltatt på flere medarbeidersamtaler, men også opplevd arbeidsplasser som ikke praktiserer denne typen samtale. Jeg har opplevd ulike ledere med ulike vinklinger, mål og gjennomførelse av samtalen, samt at jeg selv har hatt ulike utgangspunkt for samtalen. Videre så har jeg også diskutert dette fenomenet med mine kollegaer i for- og etterkant av samtalen og har registrert at det finnes ulike meninger som gjerne også motstrider teorien på feltet.

Valget om å hente informasjon fra unge mennesker begrunnes også ut fra eget interessefelt. Da jeg selv faller inn under angitt aldersgruppe, har jeg bedre forutsetninger for å relatere til utvalget. Det kan tenkes at eventuelle aldersbetingede språklige og kulturelle barrierer vil kunne minimeres, samt at både tilgang og kommunikasjon med utvalget vil kunne foregå enklere. Videre så finner jeg det også interessant å arbeide med holdninger og erfaringer fra mennesker på min egen alder og dermed vil jeg sannsynligvis oppleve økt motivasjon.

Under litteratursøk, i startfasen av dette prosjektet, kom jeg over et utvalg artikler og masteroppgaver som omhandlet temaet. Blant disse var Lysfjord (2010) sin oppgave av særlig interesse. Hun søker etter å finne ut om medarbeidere opplever at medarbeidersamtalen bidrar til medbestemmelse på arbeidsplassen (Lysfjord, 2010). Hennes studier viser at medarbeidere, i stor grad, opplever at forventninger om medbestemmelse på egen arbeidssituasjon innfris gjennom medarbeidersamtaler. Min oppgave tar for seg det samme temaet, men retter fokus mot ulike aspekter ved medarbeidersamtalen. Jeg ønsker å fokusere på de ønskelige utfallene; motivasjon og tillit. Jeg vil også avgrense utvalget gjennom å kun fokusere på en spesifikk aldersgruppe. Da deler av inspirasjonen til min intervjuguide er hentet fra Lysfjords oppgave, vil den kunne bidra til min oppgaves validitet gjennom å bekrefte eller avkrefte at enkelte fenomener er korrekte for ulike tidspunkter og geografisk lokasjon.

1.3 Oppgavens struktur og rammer

Oppgaven struktureres etter hovedkapitler med tilhørende underkapitler. Hovedkapitlene tar, i kronologisk rekkefølge, for seg innledning, teori, metode, beskrivelse av funn, analyse av funn og konklusjon.

Teorigrunnlaget for oppgaven presenterer de ulike komponentene i problemstillingen. Her ser jeg først på medarbeidersamtalen og presenterer ulike teoretiske bidrag som omhandler temaet. Under denne delen seg jeg nærmere på fenomenets bakgrunn og historikk, innhold og mål, samt

lovreguleringer. Under denne delen presenteres også kritikk rettet mot medarbeidersamtalen i arbeidslivet.

Deretter går jeg gjennom valgt teoretisk grunnlag for motivasjon og tillit. Her vil jeg definere og diskutere begrepene, samt ser nærmere på disse begrepene i relasjon til medarbeidersamtalen. Det samme gjør jeg når jeg presenterer teori om valgt aldersgruppe under delkapittelet; Unge arbeidstakere. Her ser jeg nærmere på unge mennesker som gruppe og ulike karaktertrekk ved denne gruppen.

Under neste hoveddel presenterer jeg og begrunner valgt metode. Her begrunnes valget mitt ut fra teorier på feltet og personlige preferanser. Videre forklares og begrunnes fremgangsmåten jeg har valgt, samt analysemetoden jeg vil benytte meg av. Jeg vil også presentere mine tanker og refleksjoner rundt temaer som egen påvirkning, validitet og etikk. Videre vil jeg også gi leseren et innblikk i det jeg har vurdert som svakheter ved egen oppgave.

Under kapittelet «Beskrivelse av funn» presenteres de faktiske funnene jeg har gjort gjennom intervjuene. Deretter vil disse funnene analyseres og drøftes i kapittelet «Analysering av funn». Dette vil munne ut i et grunnlag for å trekke en konklusjon.

2 Teori

Jeg vil nå presentere oppgavens teoretiske rammeverk. Her har jeg valgt ut ulike teoretiske bidrag, som jeg mener egner seg til å belyse oppgavens problemstilling. Det teoretiske grunnlaget vil, under analysekapittelet, bli utfordret av empirien som samles inn gjennom intervjuer.

Teoriene jeg har valgt ut, kan kategoriseres inn i temaene «medarbeidersamtalen», «motivasjon», «tillit» og «unge mennesker». Denne strukturen vil jeg benytte gjennomgående i oppgaven. Under delkapittelet «medarbeidersamtalen» ønsker jeg å se nærmere på hva teoretikere på feltet anser som samtals formål, innhold og struktur. Jeg vil også se nærmere på kritikk rettet mot medarbeidersamtalen. Dette temaet anses som hovedtemaet for oppgaven og de resterende delkapitlene vil kunne kobles opp mot medarbeidersamtalen. Deretter tar jeg for meg teorier om motivasjon, tillit og unge mennesker. Her ser jeg nærmere på hva som definerer disse ulike begrepene, samt knytter dem opp mot oppgavens hovedtema.

Mitt prosjekt vil bidra til å teste sammenhengen mellom teori og praksis. Gjennom å sammenligne utvalget av teoretiske bidrag med det som fremkommer under intervjuene vil jeg kunne finne ut hvorvidt medarbeidersamtalen gjennomføres på en slik måte som teoriene tilsier. Jeg vil også finne ut om effekten denne samtalen har på informantene samsvarer med den intenderte effekten ifølge teoretikerne. Videre så vil mitt prosjekt bidra med en ny synsvinkel, da jeg knytter de ulike teoriene opp mot en gruppe unge mennesker. Dermed vil jeg få innsikt i den yngste generasjonens arbeidstakeres holdninger og utbytte av samtalen.

2.1 Medarbeidersamtalen

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven vil jeg starte med å gå kort inn på medarbeidersamtalens opphav, bakgrunn og historie. Deretter vil jeg, i delkapittelets hoveddel, se nærmere på samtals innhold og mål. Videre vil jeg også rette fokus mot hva lovverket sier om medarbeidersamtalen, samt deler av kritikken som er rettet mot den.

2.1.1 Bakgrunn og historie

For å få en bedre forståelse av dagens medarbeidersamtaler og medarbeidersamtalen som konsept, velger jeg å presentere et kort sammendrag av fenomenets bakgrunn og historie i Norge. Wollebæk (1989) hevder at de første formene for systematiske medarbeidersamtaler kom til Norge etter andre verdenskrig, og stammer fra det amerikanske fenomenet «Appraisal and Counselling». Den norske medarbeidersamtalen fikk også sitt opprinnelige navn; «Vurderings- og veiledningssamtaler», etter sitt amerikanske opphav (Wollebæk, 2000, s.15). På begynnelsen av 60-tallet ble Norge introdusert for PLUS-samtalen, kort for planleggings- og utviklingssamtale. Her endres fokus fra evaluering av den ansattes evner og oppnåelser, til måloppnåelse og utviklingsmuligheter. Medarbeidersamtalen, slik vi kjenner den i dag, har sitt opphav fra disse to grunntypene av systematiske samtaler mellom leder og medarbeider (Wollebæk, 1989, s. 17).

Grimsø (2000) trekker linjer helt tilbake til den kjente Hawthorne-studien som ble gjennomført fra slutten av 1920-tallet og forklarer at denne kan ha vært starten på oppblomstringen av en ny tenkning innen ledelse og personalansvar. Den årelange studien inkluderte jevnlig intervjuer av medarbeidere hvor disse fikk muligheten til å gi uttrykk for meninger, ideer og andre arbeidsrelaterte tanker. Resultatet av studien var, som kjent, at arbeiderne ble mer effektive på jobb og Grimsø hevder at dette utløste en ny erkjennelse hos lederne av de ansatte som ressurs (Grimsø, 2000, s.209).

Andre forhold som var med på å påvirke fremveksten av medarbeidersamtalen var, ifølge Grimsø (2000), økt utdanningsnivå. Økt utdanning førte til høyere forventninger til utvikling innenfor arbeidslivet. Ansatte forventet å kunne påvirke egne arbeidsoppgaver og utvikle seg i form av utfordringer og mestring (Grimsø, 2000, s.209). Dette bringer oss videre til betydningen av tenkningen om menneskelige ressurser. Ved hjelp av McGregors teori X og Y, vil jeg se nærmere på hvordan denne tenkningen har utviklet seg og hvorvidt dette har påvirket utbredelsen av medarbeidersamtalen.

2.1.1.1 McGregors teori X og Y

For å sette dagens medarbeidersamtaler i perspektiv, velger jeg å rette fokus mot det banebrytende skiftet i tenkningen om menneskelige ressurser. Psykolog og samfunnsøkonom, Douglas McGregor, introduserte i 1957 to viktige teorier om organisatorisk menneskesyn og utøvelse av ledelse på bakgrunn av generelle oppfatninger. Disse teoriene kalte han teori X og teori Y.

Førstnevnte teori karakteriseres av en ide om at mennesket er iboende passivt, rigid, ambisjonsløst og trenger å bli ledet. Lederskap inspirert av denne teorien baserer seg i hovedsak på kontroll og modifisering av aktiviteter til å passe organisasjonens behov. Disse behovene er da gjerne i stor grad av økonomisk karakter (McGregor, 1957, s.7). Teori Y har en annen tilnærming til menneskelig natur og motivasjon. I kontrast til teori X ser man her mennesket som motivert, ansvarsbevisst og med stort endringspotensial. Menneskers tilsynelatende passivitet er et resultat av organisatorisk erfaring, og ikke en medfødt egenskap. Ledelse innenfor denne tankegangen innebærer tilrettelegging av forhold og metoder slik at medarbeiderne kan oppnå egne mål gjennom å dirigere sin innsats i retning av organisatoriske mål (McGregor, 1957, s. 11).

McGregors teorier om menneskets motivasjon og holdninger kan representere starten på endringen av medarbeidersamtalen som fenomen i arbeidslivet. Han beskriver femtallets medarbeidersamtale som preget av en samlebåndstankegang hvor menneskelige ressurser anses som «produkter» som må kontrolleres (McGregor, 1957, s. 13). Videre trekker han frem et utvalg bedrifter som utforsker selvevaluering og ansvar for egen planlegging og målsetting som en nøkkelfaktor for medarbeidersamtalen. McGregor spår, med forsiktighet, at fremtidens medarbeidersamtaler i større grad vil være preget av teori Y (McGregor, 1957, s. 13).

Store deler av dagens teoretiske rammeverk verifiserer McGregors spådom fra 1957. Videre i dette kapittelet vil vi se at samtidens teoretikere, i stor grad, legger teori Ys menneskesyn til grunn for sine drøftinger av medarbeidersamtalen som fenomen i dagens arbeidsliv.

2.1.2 Innhold og mål

Iversen (2015) definerer medarbeidersamtalen som en planlagt, systematisk og personlig samtale mellom leder og medarbeider. Samtalen er en avtalt, forberedt og ærlig samtale mellom leder og medarbeider hvor det blant annet drøftes arbeidsforhold, faglig utvikling, samarbeid og trivsel (Iversen, 2015, s.17). Dette støttes av Wollebæk (2000), som nærmere utdyper noen av disse forholdene. Han vektlegger blant annet veiledning om rammebetingelser og gjensidige forventninger mellom bedrift, leder og medarbeider i henhold til realistiske planer og tiltak for den enkeltes utvikling (Wollebæk, 1989, s.22). Videre påpekes det at samtalen skal munne ut i en akseptert plan og konkrete tiltak for utvikling av den enkelte og avdelingen på kort og lang sikt (Wollebæk, 1989, s.22). Den planlagte og strukturerte medarbeidersamtalen har altså et

klart formål, forventninger til begge parter og et ønskelig utfall. Rigmor Grimsø (2000) bidrar med sin formulering om medarbeidersamtalen som en «regelmessig, organisert form for samtale mellom underordnet og nærmeste overordnet, der en diskuterer arbeidsoppgaver, resultater, arbeidsprosess og samarbeidsforhold og den underordnedes faglige og personlige utvikling» (Grimsø, 2000, s.210).

2.1.2.1 Hva er en medarbeidersamtale og hvilket formål har den?

For å ha en forutsetning for å studere denne praksisen nærmere, er det essensielt å danne seg en grunnleggende forståelse av hva medarbeidersamtalen faktisk er. Her foreligger det stor enighet blant feltets teoretikere om rammeverket rundt konseptet, men vektleggingen av ulike elementer varierer naturligvis.

Wollebæk (1989) presiserer at medarbeidersamtalen handler om «*Planlegging og veiledning i forbindelse med den enkeltes faglige og karrieremessige fremtid. Utvikling av tillit og åpenhet for å fremme kommunikasjon og samarbeid i det daglige. Og avklaring av gjensidige forventninger til arbeidsforhold og forventninger*» (Wollebæk, 1989, s. 27). I nyere tid ser vi at Iversen (2015) har fått med flere av de samme hovedelementene gjennom sin definisjon av medarbeidersamtalen som «*en planlagt, systematisk og personlig samtale mellom leder og medarbeider. [Den] er en avtalt, forberedt og ærlig samtale mellom leder og medarbeider der man drøfter medarbeiderens arbeidsforhold, kommunikasjon, faglige utvikling, samarbeid og trivsel*» (Iversen, 2015, s.17).

Det som det derimot er uenighet om er hvorvidt lønn bør ha en plass i samtalen. På den ene siden finner vi Narverud, som er åpen for at lønn kan være et praktisk tema å ha med under medarbeidersamtale. Det argumenteres for at lønn gjerne er en naturlig del av samtalen, da den er knyttet til partenes forventninger og grad av ansvar, innsats og utvikling (Narverud). På den andre siden fastslår Vasset (2017) at det er tillitsvalgte, både i offentlig og privat virksomhet, som har ansvaret for lønnsamtaler og at dette temaet ikke skal være en del av medarbeidersamtalen (Vasset, 2017, s.17). Wollebæk (1989) har en litt annen tilnærming til lønn som en del av medarbeidersamtalen. Han er åpen for at samtalen kan utvikle seg i ulike retninger og at lederen må ha evnen til å improvisere og akseptere at ulike medarbeidere vektlegger ulike forhold (Wollebæk, 1992, s. 46). Dersom lønn skulle bli et tema under samtalen, foreslår Wollebæk (1989) at lederen tillater dette sidesporet, men at det samtidig gjøres klart at dette er en annen form for jobbsamtale og at en ny medarbeidersamtale vil planlegges så snart lønnsproblematikken er avklart (Wollebæk, 1989, s.46).

2.1.2.2 Hva bør en medarbeidersamtale inneholde?

Det finnes flere, standardiserte og spesialtilpassede, oppskrifter for hvordan en på best mulig måte kan planlegge, gjennomføre og følge opp medarbeidersamtalen i praksis. Rådgivings- og konsulentfirmaer som for eksempel Azets, NOR-Konsulenten og Motivati er alle firmaer som tilbyr løsninger og verktøy for å forenkle og optimalisere medarbeidersamtalen. Disse selskapene profitterer gjerne på skreddersydde løsninger for den enkelte bedrifts målsetting og visjon, men på overordnet nivå finnes det en bred anerkjennelse av hvilke hovedkomponenter en medarbeidersamtale bør inneholde.

Den første komponenten som anses som essensiell blant flere av både samtidens og tidligere bidragsyttere på dette feltet er planlegging og forarbeidet til medarbeidersamtalen. Det kommer frem blant flere av teoretikerne at dette gjelder både leder og medarbeider. Wollebæk (1989) skisserer dette gjennom tre grunnleggende forutsetninger for medarbeidersamtalen;

*«-Begge samtalepartnerne må kjenne til medarbeidersamtalens hensikt og fremgangsmåte best mulig.
-Begge parter bør på forhånd ha skaffet seg best mulig kjennskap til utviklingsmuligheter som kan ligge i ansvar og arbeidsoppgaver på kort og lengre sikt, og til de muligheter og begrensninger som bedriftens personalpolitikk representerer.
-Lederen må på forhånd ha dannet seg et bilde av den enkeltes faglige bakgrunn, dyktighet, ambisjoner og forventninger. Medarbeideren må også ha tenkt igjennom dette for sitt eget vedkommende, slik at begge parter stiller med mest mulig realistiske «arbeidshypoteser» til utprøving og bearbeiding i fellesskap.» (Wollebæk, 1989, s.28)*

Grimsø (2000) bekrefter at medarbeidersamtalen skal foregå på begge parters premisser og dermed også krever grundige forberedelser fra både leder og medarbeider (Grimsø, 2000, s. 221). I nyere tid ser vi også at Iversen (2015) presiserer viktigheten av gjensidig forberedelse til samtalen. Han presiserer at leder bør forberede seg på samme måte som medarbeider, men at det skal gjøres rom for at medarbeider kan ta opp ting som ikke fremkommer i forberedelsesskjemaet, mens leder ikke bør komme med overraskende momenter under samtalen (Iversen, 2015, s.24). Iversen (2015) debatterer også om hvorvidt eventuelle uoverensstemmelser bør løses i forkant av medarbeidersamtalen. Han foreslår et eget møte i forkant av medarbeidersamtalen for å forhindre at det blir en vanskelig samtale, men erkjenner

også at det kan oppleves som kunstig å først ha en samtale om uoverensstemmelsen, for så å gjennomføre medarbeidersamtalen (Iversen, 2015, s.25).

At leder og medarbeider sammen fastsetter mål som medarbeider skal ha oppnådd innenfor en gitt periode, anses også som en særdeles viktig del av samtalen. Innledningsvis i dette delkapittelet fremkommer det at både Iversen og Wollebæk vektlegger utvikling gjennom målsetting i sine definisjoner av hva en medarbeidersamtale er. Vasset (2017) presiserer at ledere i virksomheter skal tilrettelegge for gode og presise målsettinger for arbeidet og sørge for at målsettingene blir diskutert, bestemt og reflektert over (Vasset, 2017, s. 59). Videre finnes det delte meninger om hvilke typer mål som bør fremkomme av denne samtalen. Wollebæk (1989) mener at det primære utgangspunktet bør være å behandle den enkeltes faglige og karrieremessige utvikling og fremtid. Han vektlegger arbeidssituasjonens, målenes og resultatenes påvirkning på menneskets helhetlige livssituasjon i større grad enn bedriftens mål og resultater (Wollebæk, 1992, s.62-63). Vasset (2017) har som utgangspunkt at virksomhetens visjon og hovedmål skal styre prioriteringer og handlinger, men skiller også mellom medarbeidernes prestasjonsmål og læringsmål (Vasset, 2017, s. 59).

Det er også verdt å se nærmere på tilbakemelding som en integrert del av medarbeidersamtalen. Konstruktive tilbakemeldinger kan være både positive og negative. Både leder og ansatt skal informere om sine inntrykk og observasjoner med hensikt om å gi den andre muligheten til å øke sine ferdigheter og nå sine mål (Okby, 1992, s. 80). Tydelige tilbakemeldinger kan redusere usikkerhet og bidra til å gjøre medarbeidere i stand til selvevaluering (Vasset, 2017, s. 65). Dette vil igjen kunne føre til en større grad av utvikling, som jo er ett av medarbeidersamtalens hovedmål. Konstruktive tilbakemeldinger bør, ifølge Okby (1992), bygge på faktiske observasjoner. Både subjektive og objektive observasjoner er relevante da mennesker ofte ser på seg selv annerledes enn det omverden gjør. Tilbakemeldinger bør også være balanserte for å fungere optimalt. Dette vil si at de ikke bør være utelukkende negative eller positive. Ydmykhet og respekt for personlig integritet bør være gjennomgående under samtalen. Tilbakemeldinger, både positive og negative, må alltid begrunnes saklig og kunne relateres til konkrete arbeidsforhold. Det er også viktig å skille mellom personbestemte og situasjonsbestemte årsaker til ulike forhold. Videre trekker Okby (1992) frem realiserbarhet som en viktig faktor for konstruktive tilbakemeldinger. Kritikkk av forhold som ikke kan endres

vil ikke ha en nytteverdi, verken for den det gjelder eller den som sier ifra. Aller helst bør en kunne formulere et alternativ eller en handlingsplan for endring for det man velger å gi tilbakemelding på. Sist, men ikke minst, er det avgjørende at den som gir tilbakemelding er bevisst på følelsesmessige reaksjoner som kan fremkomme under en slik samtale. Hvordan denne sårbarheten håndteres kan gi utslag på tilliten begge parter har til hverandre (Okby, 1992, s.83-88).

Etter at medarbeidersamtalen, med dens tilhørende forarbeid, mål- og handlingsplansetting og tilbakemelding, er gjennomført, vil det neste naturlige steget være oppfølging.

Oppfølging anses av teoretikerne som en naturlig, og ikke minst viktig, del av samtaleprosessen som helhet. Iversen (2015) ser på oppfølgingens effekt på medarbeiderne, samt resultatene som oppnås, som en pekepinn på hvor god prosessen faktisk er. Ved å etablere en god oppfølging kan ledergruppen drive en skarpere resultatstyring parallelt med at samhold og teamfølelsen på arbeidsplassen styrkes (Iversen, 2015, s.107).

Vasset (2017) foreslår en oppfølgingssamtale i etterkant av medarbeidersamtalen. Under denne samtalen er det naturlig at medarbeider får en tilbakemelding på det som ble bestemt under medarbeidersamtalen (Vasset, 2017, s. 25). Dersom det ble fastsatt mål eller utviklingsområder under medarbeidersamtalen, kan oppfølgingssamtalen være et naturlig sted å ta opp forhold som fremdrift, nødvendige ressurser eller eventuelle utfordringer som ikke kom med under planleggingen.

I en artikkel utgitt av LederNytt anbefales det å gjennomføre to til tre individuelle oppfølgingssamtaler gjennom året for å sikre fremgang på aktivitetsplanen som fastsettes som en del av medarbeidersamtalen. Her påpekes det også at leder må ha en oversikt over hvor mange og hvilke punkter som er oppfulgt og gjenstående på planen, slik at det blir tydelig for både leder og medarbeider at det foreligger fremgang (Ryssmo, 2019).

Ifølge en rapport fra DIFI i 2010, skaper god oppfølging en positiv spiral, der prestasjoner fører til anerkjennelse. Annerkjennelsen skaper energi som fører til høyere prestasjoner og tilfredshet. Samme rapport viser også at medarbeidere som ikke har gjennomført medarbeidersamtaler, har høyere jobbtfredshet enn medarbeidere som har gjennomført samtaler, men som opplever at den «ikke», eller i «liten grad», blir oppfulgt. Samlet jobbtfredshet blir først høyere når medarbeidere opplever at samtalen blir oppfulgt i «noen grad» eller mer. (DIFI, 2010, s.28).

2.1.2.3 Ønskelig effekt

Iversen (2015) poengterer i sin bok, «Medarbeidersamtale», at denne samtalen, utført riktig, vil kunne ha en stor nytteverdi både for leder, bedrift og medarbeider.

En viktig hensikt fra organisasjonens side er å bruke medarbeidersamtaler i forbindelse med organisasjonens mål og strategier for å nå disse målene (Forsth, 1994, s. 15). Det er derfor viktig å gjøre det forståelig for medarbeiderne hvordan deres dagligdagse arbeidsoppgaver henger sammen med overordnede mål og visjon. Gjennom å bryte ned overordnede mål til oppnåelige «delmål», vil en kunne få større utbytte av menneskelige ressurser på alle nivåer i organisasjonen. Videre så vil medarbeidersamtalen kunne gi en gunstig effekt på informasjonsflyten nedenfra og opp i organisasjonshierarkiet. Medarbeidere vil i mange tilfeller ha relevant informasjon om hva som faktisk foregår i organisasjonen og gjerne også mye om hva som foregår på utsiden som kan være av betydning. Medarbeidersamtalen kan derfor også brukes til å få medarbeiderne aktivt med i utformingen av organisasjonens mål og strategi (Forsth, 1994, s. 16). Wollebæk (1989) vektlegger også organisasjonsstrategiske effekter av å gjennomføre jevnlig medarbeidersamtaler. Organisasjonsutvikling og strategisk ledelse krever kommunikasjon og en bedriftskultur som er forenelig med virksomhetens overordnede mål. Gjennom medarbeidersamtaler vil medarbeidere kunne bidra til å klarlegge behov og muligheter for endringer av strukturer og prosesser i organisasjonen (Wollebæk, 1989, s.31). Samtalen har også potensialet til å forme og utvikle en god kultur (Wollebæk, 1989, s.32).

I tillegg til organisatoriske fordeler, vil gode og regelmessige medarbeidersamtaler kunne ha en gunstig effekt på arbeidsmiljøet og samarbeidet innad i gjeldende virksomhet. Forsth (1994) poengterer at medarbeidersamtalen i seg selv ikke er nok til å skape et godt miljø på en arbeidsplass, men dersom forholdene ligger til rette, kan samtalen være et nyttig bidrag til dette (Forsth, 1994, s.15). Han sier videre at medarbeidersamtaler er et av de mest effektive virkemidlene en leder har til få en forståelse av miljøet og hva som skal til for å forbedre det (Forsth, 1994, s.15). En kan dermed se for seg denne samtalen som et bindeledd mellom ledelse og arbeidsmiljø.

Vasset (2017) er tydelig i sin oppfatning om at medarbeidersamtalen kan ha en positiv effekt på medarbeidernes indre motivasjon og forsterke følelsen av samarbeid og støtte i leder-medarbeider-relasjonen (Vasset, 2017, s. 77). Forfatteren har en klar oppfatning av at «*det er motiverende for en medarbeider å få nedsatt mål og planer for egen utvikling og prestasjon og kommunisere dette med lederen*» (Vasset, 2017, s.27). I tillegg til økt motivasjon, kan det også

tenkes at tilliten til både leder og organisasjon vil kunne styrkes gjennom regelmessige og godt gjennomførte medarbeidersamtaler. Dette stemmer, ifølge Ryssmo, som mener at tillit i leder-medarbeider-relasjonen både er nyttig under selve samtalen, men som også vil forsterkes gjennom samtalen (Ryssmo, 2019). Under de neste kapitlene skal vi se nærmere på både motivasjon og tillit som mulige gevinster av å prioritere medarbeidersamtalen i arbeidslivet. Videre vil jeg, gjennom kvalitative undersøkelser, forsøke å komme frem til hvorvidt denne samtalen faktisk oppleves til å ha en nytteverdi for et utvalg medarbeidere eller om den oppleves som utilstrekkelig eller unødvendig.

2.1.3 Lovverket

Helt siden arbeidsmiljøloven trådte i kraft i 1977, har myndighetene stilt krav til at virksomheter skal være fullt forsvarlig (Vasset, 2017, s.29). Det finnes likevel ingen eksplisitt lov om at ledere er pliktige i å tilby jevnlig medarbeidersamtaler, men denne samtalen kan være et godt verktøy for å sørge for at en oppfyller krav som er nedfelt i arbeidsmiljøloven.

Under § 4-2 finner vi krav om tilrettelegging, medvirkning og utvikling. Denne lovbestemmelsen pålegger blant annet arbeidsgiver å legge til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid. Det legges også vekt på at arbeidstaker skal ha mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2).

2.1.4 Kritikk av medarbeidersamtalen

Jeg har, til nå, utelukkende presentert teori fra bidragsytere som fremstår som positive til medarbeidersamtalen som et nyttig verktøy i arbeidslivet. Flere av disse har også en økonomisk gunst knyttet til sitt teoretiske bidrag på dette feltet. Videre i denne studien vil det også være relevant å se nærmere på kritikken rettet mot bruk av medarbeidersamtalen som et ledd i virksomheters personalledelse og strategi. Denne kritikken kan være nyttig å ta med oss i analysen av empiriske data.

Opp til dette punktet i oppgaven, har medarbeidersamtalen fremstått som en samtale mellom to likestilte parter som skal foregå på begges premisser. Noen av bidragsyterne nevner også eksplisitt at denne samtalen skal, så godt som det lar seg gjøre, være en samtale hvor hierarki

tildeles en minimal rolle.

Dette stemmer ikke ifølge seniorforsker Asbjørn Grimsmo ved Statens arbeidsmiljøinstitutt. På bakgrunn av et intervju med han om temaet, starter forfatteren med å fortelle leseren at «*Før medarbeidersamtale burde ansatte fått samme råd som skurker får av politiet i amerikanske filmer: Alt du sier kan og vil bli brukt mot deg.*» (Svendsby, 2007). Dette motsier tidligere utsagn om at samtalen skal være åpen og ærlig og foregå under trygge rammer. Videre råder Grimsmo til å være forsiktig med å kritisere sjefen, samt å utlevere sider ved seg selv eller kollegaer. Han konstaterer at ledere kommer i forskjellige utgaver og at noen kan finne på å bruke personlig informasjon som en del av sin måte å styre på (Svendsby, 2007).

Vasset (2017) adresserer Grimsmos utsagn i sin bok og kategoriserer det som en av medarbeidersamtalens fallgruver. Hun presiserer at en vanlig fallgruve er å legge liten vekt på vurdering av karaktertrekk ved personligheten til den enkelte medarbeider, og stor vekt på en hendelse som har skjedd noen få ganger (Vasset, 2017. s.133). Her kan vi også legge til utsagn eller utlevering av egen personlig informasjon. Dette fenomenet kommer som et resultat av menneskers selektive oppfatninger og hukommelse. På bakgrunn av dette presiserer hun viktigheten av å fokusere på «rettferdige medarbeidersamtaler», som innebærer gode mellommenneskelige forhold, distributiv rettferdighet og prosessuell rettferdighet, heller enn tradisjonell top-down-medarbeidersamtalen. Ut fra dette kan vi trekke linjer til kapittelstart. Gjennom å rette fokus på «rettferdige medarbeidersamtaler» til fordel for samtalen beskrevet av Grimsmo, ser vi en tydelig endring i tankegangen. Vi beveger oss fra antagelser om mennesker i lys av teori X, til å anse mennesker som motiverte og ansvarsbevisste vesener, slik som teori Y beskriver.

HR-sjef i Departementenes Sikkerhets- og Serviceorganisasjon, Karoline Holme, dedikerer sin artikkel i LederNytt til kritikk av den tradisjonelle medarbeidersamtalen (Holme, 2019). Hun mener blant annet at dialog mellom leder og medarbeider bør være en daglig foreteelse og stiller spørsmål ved nødvendigheten av formaliserte medarbeidersamtaler. Den daglige dialogen skal skape rammer og handlingsrom for den enkelte, hevder Holme (2019). På denne måten kan alle aspekter ved tradisjonell medarbeidersamtale dekkes i det daglige, og ikke minst på det tidspunktet det er mest aktuelt. En god tilbakemeldingskultur kan erstatte kostnader ved standardiserte maler og kursing i standardisering av gjennomføring av samtalene, samt bidra til å skape tettere bånd mellom leder og medarbeider. Dette kan igjen virke inn på tillit og trivsel (Holme, 2019).

2.2 Motivasjon

Som diskutert tidligere i det teoretiske grunnlaget til denne oppgaven, er motivasjon ett av de ønskelige utfallene av å gjennomføre medarbeidersamtaler i en virksomhet. Videre skal jeg se nærmere på hva dette begrepet innebærer og hvordan det kan svekkes eller forsterkes. Dette vil utgjøre deler av grunnlaget for å analysere dataene hentet inn gjennom intervju. Hovedvekten av dette kapittelets teoretiske bidrag forankres i Kaufmann og Kaufmanns (2003) «Psykologi i organisasjon og ledelse». Boka tar for seg psykologiske fenomener, som motivasjon, og ser dem i organisatorisk sammenheng.

2.2.1 Definisjon

Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer motivasjon som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse*». Det dreier seg om hvilke drivkrefter som får oss til å handle og hva som er målet eller hensikten ved vår handling (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s.43). Lillemyr (2007) forklarer begrepet som alt det som influerer på oss som aktive og ansvarlige mennesker. Motivasjon handler også her om hvordan det skapes en kraft og en retning for det vi foretar oss (Lillemyr, 2007, s.17). Begge disse definisjonene tar for seg motivasjon på generelt grunnlag, men vi kan også se begrepet i sammenheng med arbeidslivet. Vasset definerer arbeidsmotivasjon som «*en direkte energi som er nødvendig for å kunne opprettholde ytelsen i arbeidet*» (Vasset, 2017, s.75).

2.2.2 Motivasjonsteorier

Kaufmann og Kaufmann (2003) skiller mellom fire typer motivasjonsteorier i moderne organisasjonspsykologi; behovsteori, kognitiv teori, sosial teori og jobbkarakteristikamodeller. Disse teoriene vil være relevante for det videre arbeidet i oppgaven da de gir et nyttig begrepsrepertoar og mentale «knagger» å feste funnene på.

2.2.2.1 Behovsteorier

Motivert atferd innenfor behovsteori betraktes som noe som utløses av ulike typer grunnleggende behov. Denne teoriens historiske linjer strekker seg fra biologisk forankrede mekaniske teorier til teorier som knytter menneskelige menneskelig motivasjon til sosial tilhørighet, intellektuell utfoldelse og individuell selvopplevelse (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 44). Under de tidligste formene for behovsteori finner vi McClellands oppdeling i hovedtypene; prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov. Disse typene går henholdsvis ut på behov for å yte i form av håp for suksess og frykt for nederlag, behov for nær omgang med andre mennesker og behov for innflytelse og påvirkningskraft (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 44).

Maslow er en kjent teoretiker innen sosial- og psykologi-fag. Han deler menneskelig behov inn i fem hovedkategorier; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvaktualisering. Disse kategoriene kan igjen deles inn i typene «behov for underskuddsdekning» og «behov for vekstmuligheter» hvor førstnevnte må dekkes før det blir relevant å oppfylle sistnevnte. De tre førstnevnte kategoriene går under «behov for underskuddsdekning». Disse dekker menneskers biologiske og sosiale behov og er i synkende grad relevante i lokal nåtidig organisatorisk sammenheng. De to sistnevnte kategoriene, aktelse og selvaktualisering, handler om behovet for selvrespekt og anerkjennelse og behovet for å realisere sine evner og potensialer (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 45-46). Her kan det tenkes at tilrettelegging for oppfyllelse kan ha gunstige effekter både for personlig utvikling, men også for bedriften da det kan utløse store motiverende krefter.

Der hvor behovsteori tar for seg underliggende behov for vekst og dekning av biologiske behov, fokuserer kognitive motivasjonsteorier i større grad på menneskers motivasjon ut fra bevisste og rasjonelle valg. Her ser vi motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s.43). Handling betraktes som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s.48). Innenfor denne hovedtypen av motivasjonsteorier finner vi kategoriene forventningsteori, evalueringsteori og målsettingsteori.

Om man ser forventningsteori i sammenheng med arbeidslivet, ser vi en grunnleggende tankegang om at mennesker motiveres til å arbeide når de har en forventning om at de er i stand til å oppnå det de ønsker å oppnå gjennom arbeidet. Her opereres det med en bevisst forestilling

om hvilke konsekvenser handlinger får og hvordan dette korrelerer med belønningen man oppnår (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 48). Graden av subjektiv forventning avgjør hvorvidt man tror at resultatene man oppnår står i forhold til innsatsen man legger inn. Lav grad av subjektiv forventning vil si at man tenker at resultater i liten grad samsvarer med innsats og dette kan føre til svekket motivasjon. For å øke motivasjon må man, i tillegg til å oppleve samsvar mellom innsats og resultat, tillegge belønningen man oppnår en verdi. Verdien av ulike belønninger varierer fra person til person (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s.49).

2.2.2.2 Kognitiv motivasjonsteori

Det snakkes ofte om ytre og indre motivasjon. Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer disse henholdsvis som motivasjon som noe som henger sammen med belønning i tradisjonell forstand, gjerne i form av bonus eller andre frynsegoder og motivasjon som den motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen. Sistnevnte bygger på de grunnleggende behovene; kompetanseopplevelse og selvbestemmelse (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s.51). Disse formene for motivasjon havner inn under kognitiv evalueringsteori. Dette er en teori som vektlegger evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi. Forfatterne hevder at man finner konsekvent positiv effekt av positive tilbakemeldinger på godt utført arbeid på bakgrunn av det grunnleggende behovet for kompetanseopplevelse (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 51). Som en sentral del innenfor den kognitive motivasjonsteorien finner vi også målsettingsteori. Her anses målets betydning og beskaffenhet som motiveringsfaktor (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s.52). Dette henger klart sammen med hovedkomponentene i medarbeidersamtalen og dens formål. Noe som også støttes opp under den overordnede medarbeidersamtaleteorien er at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål og at tilbakemelding om resultater fører til større ytelse (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s.53). Forfatterne poengterer videre at denne typen motivasjon avhenger av individets målforpliktelse, som vil si dets engasjement og interesse for å nå målet, og subjektiv mestringsevne, som handler om troen på seg selv og sine evner (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s.53).

2.2.2.3 Sosiale motivasjonsteorier

Teorier innenfor denne kategorien vektlegger individets opplevelse av likeverd og rettferdighet, noe som igjen vil resultere i økt eller svekket motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 54).

En av de meste sentrale teoriene her er teorien om likeverd. Som grunnleggende prinsipp anser teoretikere på dette feltet belønning som en relativ størrelse. Individene sammenligner sin innsats og utbytte i forhold til andres innsats og utbytte og vurderer belønningens verdi etter dette. Dersom man opplever at belønning for innsats er lik hos en selv og andre vi sammenligner oss med, har vi en såkalt likeverdstilstand. Om belønningen oppleves ulik, har vi å gjøre med likeverdsspenning (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s.55). Denne sammenligningen påvirkes, ifølge forfatterne, av lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Disse faktorene påvirker gjerne hvor en finner sine referansepunkter.

2.2.2.4 Jobbkarakteristikamodellen og tofaktorteori

Dersom vi tenker oss at det er egenskaper ved selve jobben som påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner, er vi inne på det som kalles jobbkarakteristikamodeller. Dette er teorier som fremmer synet om at motivasjon skyldes egenskaper ved jobben i seg selv (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s.57). De mest sentrale teoriene på dette feltet er, ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003), Herzbergs tofaktorteori og Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell.

Herzberg (1965), skiller mellom hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer, hvor hygiene faktorene defineres som «dissatisfiers» da de kan skape mistro til de som er til stede, men ikke økt grad av trivsel om de eksisterer. På den andre siden så har motivasjonsfaktorene evnen til å øke motivasjon og psykologisk vekst om de er til stede, men de senker ikke nivået om dette ikke er tilfellet (Herzberg, 1965, s.396). Hygiene faktorer innebærer individets følelser overfor miljøet eller konteksten det befinner seg i. Her finner vi flere ulike faktorer, blant annet; overvåking, arbeidsforhold, lønn, personlige liv, jobbsikkerhet og forhold til kollegaer og ledere (Herzberg, 1965, s.395). Motivasjonsfaktorene avgjøres av følelsene individet har i forhold til innholdet i arbeidet. Disse består av oppgaveutførelse, anerkjennelse, interesse for oppgaven, økt ansvar, vekst og mulighet for vekst (Herzberg, 1965, s.395).

For å få et utgangspunkt for å tilrettelegge arbeidsoppgaver slik at man i størst mulig grad kan stimulere den enkelte arbeidstakers vekstbehov, har Hackman og Oldham (1980) utviklet jobbkarakteristikamodellen. Her pekes det på sentrale trekk egnet til å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet. Blant annet trekkes variasjon i ferdigheter frem som ett av disse trekkene. Her dreier det seg om mulighetene for å bruke ens ulike evner. Antagelsen er at jo mer varierte ferdigheter som inngår i jobben, desto mer motiverende vil den også være. Videre

er opplevd autonomi en svært viktig faktor. Kontroll og ansvar for egen arbeidssituasjon anses som ønskelig og som effektiv for økt motivasjonsfølelse. Modellen vektlegger også betydningen av arbeidet i seg selv, meningsskaping i eget arbeid og tilbakemelding på resultater (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s.61).

2.2.3 Motivasjon og medarbeidersamtalen

Som vi har sett tidligere i teorien til denne oppgaven, er motivasjon en faktor som vektlegges sterkt fra medarbeidersamtaleteoretikernes side. Det fremmes både som mål og middel, basert på teoriene om motivasjon og medarbeidersamtalen. Med bakgrunn i McGregors teori Y, ser vi at mennesker ikke lengre anses som «produkter» som må kontrolleres, men heller individer som er i stand til å bli motivert og motivere seg selv. Dette bekreftes av Vasset som mener at medarbeidersamtalen kan ha en positiv effekt på individers indre motivasjon dersom den er godt forberedt og godt gjennomført (Vasset, 2017, s.77). Vi har også sett på felles målsetting mellom leder og medarbeider som en gjennomgående viktig faktor for medarbeidersamtalen. Mål er et uttrykk for den energien som utløser tilstanden motivasjon og hvilken retning den har. Målet sier derfor noe om energien bak atferden, men også hva som vil være riktig vei å rette energien mot (Lillemyr, 2007, s.119).

2.3 Tillit

2.3.1 Definisjon

Gulbrandsen (2008) definerer tillit som ett individs holdninger overfor et annet individ, institusjon, eller sosialt system, som omhandler fremtidig handling eller utfall. Tillit involverer en forventning om at den andre parten vil utføre spesifikke handlinger eller frstå fra å utføre disse handlingene på et tidspunkt i nær eller fjern fremtid (Gulbrandsen, 2008, s.175, egen oversettelse). Han forklarer videre at begrepet tillit hviler på to forutsetninger. Tillitsgiveren har ingen kontroll over hvorvidt tillitsmottaker faktisk kommer til å handle slik som forventningene tilsier. Tillitsgiver vil også lide et betydelig tap dersom forventningene til tillitsmottaker ikke oppfylles (Gulbrandsen, 2008, s.175).

Filosof Harald Grimen (2001) mener at analyser av tillit som utelukker makt, blir naive, og at analyser av makt som utelukker tillit, blir grunne (Grimen, 2001). Han forklarer tillit som at ett

individ stoler på et annet, og dermed åpner et handlingsrom som han forventer at den andre parten bruker i samsvar med hans ønsker, interesser eller vilje (Grimen, 2001). Videre ser han tillit i relasjon til makt og årsaker til at makt kan skape tillit. Et individ kan tvinges til lojalitet i for eksempel en lege-pasient-relasjon, hvor alternativet kan få negative helsefølger. Aksept av legitimitet kan føre til tillit på bakgrunn av en persons eller institusjons legale, karismatiske eller tradisjonelle trekk. Også troen på effektivitet kan skape tillit dersom man tror at en person har makt til å gjøre ting en selv ikke kan (Grimen, 2001).

2.3.2 Tillit og medarbeidersamtalen

Ryssmo (2019) hevder at en stor grad av tillit mellom leder og medarbeider vil gjøre samtalen bedre. Videre så kan en godt gjennomført medarbeidersamtale forsterke tilliten, i og med at tillit er noe han mener vi gjør oss fortjent til over tid, både som leder og medarbeider (Ryssmo, 2019). Tillit går altså begge veier og fungerer som både et middel og et mål relatert til medarbeidersamtalen.

Vasset (2017) ser på tillit som et resultat av medarbeidersamtalen gjennom kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen. God interaksjon mellom leder og medarbeider vil kunne øke tilliten mellom over- og underordnet, som igjen kan øke følelsen av respekt og lojalitet (Vasset, 2017, s.55). Som vi har sett tidligere, så kan tilliten også svekkes som et resultat av disse samtaler. Grimsmo (2007) gir blant annet rådet om å utlevere seg selv eller kritisere lederen minst mulig da dette kan bli brukt til ulempe for informanten på et senere tidspunkt (Grimsmo i Svendsby, 2007). Dette vil da kunne føre til et betraktelig tillitsbrudd som resultat av samtalen og føre til at den oppleves som et middel for å «ta» de ansatte på noe.

2.4 Unge arbeidstakere

Som det fremkommer i problemstillingen, er jeg ute etter å se medarbeidersamtalen i lys av dagens unge arbeidstakere. Grunner til at oppgaven baseres på denne gruppen er blant annet at disse utpekes av regjeringen som et satsingsområde i arbeidslivet (Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet 2015). Dette er menneskene som nylig har startet sitt arbeidsliv og som vil komme til å stå i arbeid i mange år fremover. I en rapport fra 2019, publisert av Senter for seniorpolitikk (SSP), kommer det frem at unge arbeidstakere stiller svært sterkt når det gjelder hvilke arbeidstakere norske arbeidsgivere helst vil ansette (SSP, 2019, fig. 13). Videre så kan det også trekkes inn at dette er gruppen som hyppigst skifter jobb (Randstad, 2019). Medarbeidersamtalen kan være et verktøy for å i større grad beholde disse medarbeiderne og redusere høy turnover.

2.4.1 Millennials og Generasjon Z

For å markere generasjonsskiller og kategorisere beskrivelser og kjennetegn, opereres det med ulike navn for ulike generasjoner. Ifølge Pew Research Center kategoriseres generasjonene inn i generasjon silent, som er født mellom 1928 og 1945, babyboomers, født mellom 1946 og 1964, generasjon X, født mellom 1965 og 1980, Millennials, født mellom 1981 og 1996 og generasjon Z, født mellom 1997 og 2012 (Dimock, 2019). Da denne oppgaven fokuserer på unge mellom 18 og 29 år, havner vi mellom Millennials og generasjon Z.

Noe av det som skiller millennials og generasjon Z fra tidligere generasjoner er at disse har hatt tilgang til internett, med dets tilhørende kommunikasjons- og informasjonsmuligheter, hele eller store deler av oppveksten (Dimock, 2019). Denne forståelsen av teknologi og sosiale medier kan være en stor fordel i et stadig skiftende arbeidsmarked. Utdanning er også en viktig faktor å ta med når vi ser på unge arbeidstakere. Studier viser at 80 prosent av mennesker født i 1975 som fullførte videregående med studiekompetanse var registrert i høyere utdanning før fylte 24 år. Tallene for mennesker født i 1995 er på hele 93 prosent (Keute, Perlic og Holgersen, 2019, s. 32). Vi ser en økning i befolkningsgruppen som har høyere utdanning fra 1 av 9 i 1980, til 1 av 3 i 2016 (Bergsli, 2017). Statistikk om generasjon Z er enda ikke tilstrekkelig da flere av disse enda er for unge til å regnes med. Vasset (2017) knytter utdanningsnivå opp mot utbytte av medarbeidersamtalen. Hun mener at ansatte med bachelorgrad normalt har bedre forutsetninger for å frembringe tydelige målsetninger for seg selv og hun forklarer studier som viser lavt resultat på sammenhengen mellom mål og motivasjon med manglende utdanning (Vasset, 2017, s.61). Det kan også, ifølge Vasset, hende at ansatte med bachelorgrad eller mer, har behov for flere og mer omfattende utviklingstiltak enn personer med lavere utdanning (Vasset, 2017, s.22).

2.4.2 Unge i arbeidslivet

«Hver bransje må i dag utnytte mulighetene den første heldigitale generasjonens arbeidere bringer med seg. Men det går ikke hvis man tilbyr dem de samme belønningene eller mulighetene som deres forgjengere fikk. Vi må finne en ny måte å motivere dem på» (Staven,

2019). Med dette tydeliggjøres det at dagens generasjoner unge arbeidstakere har andre forutsetninger og krever andre måter å lede på enn tidligere arbeidergenerasjoner. I en artikkel publisert av FEI Daily i 2019, fremkommer ulike råd for å tilegne seg og beholde disse nye generasjonenes arbeidskraft. Blant rådene finner vi kontinuerlig feedback, muligheter for utvikling og vekst, og muligheter for forfremmelse (Gayle, 2019). Disse rådene går også igjen i en artikkel publisert av Forbes i 2019. Her argumenteres det for at feedback ikke bør begrenses til medarbeidersamtalen, men heller gis regelmessig i det daglige arbeidet (Prossack, 2019). Dette støtter opp om Holmes (2019) kritikk av formaliserte medarbeidersamtaler som erstatter den daglige samtalen mellom overordnet og underordnet. I en artikkel, publisert av rekrutterings- og konsulentselskapet OPUS, presenteres det også tiltak for å tiltrekke og beholde ansatte fra millenniumsgenerasjonen. Her rådes det blant annet til å vise at virksomheten er opptatt av mer enn profitt, sørge for et stimulerende arbeidsmiljø, gi de unge arbeidstakerne innflytelse og mulighet til å balansere jobb og fritid (Wallestad). I tillegg til disse rådene støtter også Wallestad opp under de foregående rådene om feedback, utvikling og vekst.

3 Metode

3.1 Om metode

Den opprinnelige, greske betydningen av ordet «metode» er «veien til målet» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 140). Det er altså måten og midlene en benytter for å oppnå et mål. I dette tilfellet er målet å få et empirisk grunnlag for å besvare problemstillingen. Dette målet kan oppnås enten kvalitativt eller kvantitativt.

Kvantitativ metode går ut på å samle inn et stort materiale som kan avleses for sammenheng og tendenser, samt kartlegge holdninger og finne tallfestbare data. Metoden gjenkjennes fra meningsmålinger, spørreskjemaundersøkelser og blir ofte brukt innenfor naturvitenskapelige disipliner (Hoffmann, 2013). Den kvalitative metoden fokuserer mindre på årsakssammenhenger og mer på hvordan mennesker oppfatter verden og ulike relasjoner. Kvalitativ forskning må foregå innenfor visse rammer og overholde vitenskapelige krav. Forskningen skal blant annet sammenlignes med og forholdes til litteraturen på området. Vi er med andre ord ute etter å se på korrelasjonen mellom konklusjon og det vi vet fra før. Teoretisk kunnskap skal også brukes for å analysere dataene. Her undersøkes det om funnene samsvarer med forventninger. Videre så er det et krav at kvalitativ metode tar for seg tilstrekkelig mange informanter. Det er avgjørende at vi oppnår en såkalt metning, altså at flere intervjuer eller observasjoner ikke ville avdekket noe avgjørende nytt (Hoffmann, 2013).

Aase og Fossåskaret (2013) illustrerer forskjellen på kvantitativ og kvalitativ metode gjennom en modell. Her visualiseres sosiale fenomener, altså det som forskes på, som sentrum av modellen. I den ene enden finner vi spørsmålet og utbredelse og i den andre finner vi spørsmålet om meningsinnhold. Førstnevnte betegner kvantitativ metode. Her er målet å sammenligne grupper eller individer i målbare kategorier. Kvalitativ metode ser på samhandlingen mellom mennesker, analyse av roller, relasjoner og kommunikasjon (Aase & Fossåskaret, 2013, s.14). Ringdal (2013) skiller mellom to ulike kunnskapssyn når en vurderer kvalitativ og kvantitativ metode. En kvantitativ forskningsstrategi bygger på at sosiale fenomener viser en så stor stabilitet at målinger og kvantitativ beskrivelse er meningsfylt. En kvalitativ forskningsstrategi bygger på at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger og at sosiale fenomener varierer etter konteksten de opptrer i (Ringdal, 2013, s.104).

Både kvalitativ og kvantitativ forskning kan forgå gjennom ulike metoder for datainnsamling. Aase og Fossåskaret (2013) gir en detaljert beskrivelse av ulike kanaler for innsamling av materiale med hensyn til antall enheter og variabler, teknikker og forskerens involvering. Listen går fra kvantitativ metode, med spørreskjema som kanal for datainnsamling til kvalitativ metode, med deltakende observasjon. Øverst til venstre, med lav grad av involvering, mange enheter og få variabler, finner vi spørreskjema. Deltakende observasjon befinner seg nederst til høyre, med sterk involvering, få enheter og mange variabler. Mellom disse to ytterpunktene finner vi, fra venstre; strukturert intervju, halvstrukturert intervju, eksperiment, ustrukturert intervju, feltsamtaler og observasjon (Aase & Fossåskaret, 2013, s.21).

3.2 Valg av metode

Valg av metode avhenger av hva man er ute etter å benytte innsamlet data til. Ut fra forskningsspørsmålet velges det en metode, samt ulike forgreininger innen valgt metode, for å ha best mulig grunnlag for å besvare spørsmålet. Ulike forskningsmetoder har ulike egenskaper og formål.

Formålet med datainnsamlingen til denne masteroppgaven er å opparbeide et godt grunnlag for å belyse problemstillingen. Spørsmålet jeg ønsker å belyse er følgende; «*Hvilke holdninger, erfaringer og utbytte har unge arbeidstakere i forhold til medarbeidersamtalen, og hvilken effekt har denne samtalen på opplevelsen av motivasjon og tillit?*». Problemstillingen søker etter en innsikt i en spesifikk gruppes opplevelser av medarbeidersamtalen. Videre operasjonaliseres den inn mot de spesifikke individuelle opplevelsene «motivasjon» og «tillit». Dette utgjør grunnlaget for valg av metode.

For å få et best mulig grunnlag for å besvare problemstillingen har jeg valgt å kvalitativ metode, nærmere bestemt halvstrukturerte, individuelle intervjuer. Disse intervjuene vil gjennomføres ved hjelp av et aldersbetinget utvalg hentet fra mitt nettverk. Karaktertrekkene ved valgt metode og bakgrunnen for dette og de øvrige valgene utdypes under kapitlets deloverskrifter.

3.2.1 Kvalitativ metode

Et hovedtrekk ved kvalitativ metode er at det bygger på ord og frie uttrykksformer, heller enn tallmateriale. Utgangspunktet for denne metoden bygger på personers egen selvforståelse og personlige intensjoner. Hvordan de ser på seg selv, sine opplevelser og sosial tilhørighet, er grunnleggende for å forstå handlingene deres (Befring, 2002, s.73). Kvalitativ metode handler

altså om hvordan og hvorfor en person tolker et fenomen på en bestemt måte. Oppmerksomheten føres mot meningsdimensjonen ved sosiale fenomener, deres karakter og innholdsmessige egenskaper (Aase & Fossåskaret, 2013, s. 13).

Umiddelbart etter å ha fastslått forskningstemaet og bearbeidet et utkast til problemstilling, kom jeg frem til at jeg ville benytte kvalitativ metode for å belyse problemstillingen. Basert på tidligere erfaringer og teoretisk metodelære følte denne vinklingen mest naturlig for meg. Den videre oppgaven ble å finne belegg for at kvalitativ metode var den best egnede metoden for denne oppgaven.

Da jeg er ute etter individuelle opplevelser og oppfatninger av et fenomen, vil det i liten grad være hensiktsmessig å benytte kvantitativ metode for å samle inn data. Jeg er ikke ute etter å omgjøre mine data til statistikk og det er heller ikke ønskelig å generalisere mine funn som representative for gruppen som helhet. Problemstillingen forutsetter en åpenhet for at informasjonen som kommer inn, kan inneholde uventede elementer. Kvalitativ metode egnes best for å fange opp slike funn da den gir rom for langt mer enn standardiserte svarkategorier. Dette samsvarer også med Ringdals (2013) beskrivelser av de ulike kunnskapssynene. Forskningsspørsmålet mitt kan tenkes å korrelere med synet om at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger.

3.2.2 Intervju

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side. Målet er å få frem betydningen av folks erfaringer og avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2015, s.20). For å få tak i disse erfaringene og opplevelsene, benytter vi en strukturert form for samtale, med et bestemt tema og formål. Forskningsintervjuet går dypere enn den dagligdagse meningsutvekslingen. Det er en spørre-og-lytte-orientert samtale hvor den ene parten, forskeren, definerer og kontrollerer samtalen (Kvale & Brinkmann, 2015, s.22).

Innen intervjusjangeren definerer Aase og Fossåskaret (2013) tre ulike former; strukturert, halvstrukturert og ustrukturert intervju. Alle formene forberedes, i de fleste tilfeller, med et manuskript som strukturerer intervjuforløpet mer eller mindre stramt. Strukturerte intervjuer har ofte fast tema og spørsmålsformuleringer. Halvstrukturerte intervjuer starter gjerne med en guide som inneholder en oversikt over emnene som skal dekkes, og forslag til spørsmål. Det kan variere fra intervju til intervju hvor nært forskeren holder seg til spørsmålene og deres

rekkefølge (Kvale & Brinkmann, 2013, s.162). Ustrukturerte intervjuer består for det meste av åpne spørsmål. Intervjuene er fleksible og vil sjelden gå på samme måte for hver informant. Dette fører til en stor åpenhet hvor man har muligheten til å gå i dybden på temaet, men går på bekostning av mulighetene for sammenligning (Ringdal, 2013, s. 243).

For min oppgave var det mest nærliggende å foreta halvstrukturerte, individuelle intervjuer av utvalget. Denne metoden sørget for at jeg får tak på meninger og holdninger til temaet uten å begrense informantens frihetsrom utover rimelighetens grenser. Jeg har utformet en intervjuguide som dekker oppgavens sentrale komponenter samt hjelpespørsmål som har fungert som veiledning for meg som forsker. Grunnlaget for å velge intervju som metode for datainnsamling er at jeg anser denne som formålstjenlig for mitt forskningsspørsmål. Mitt ønske var å få vite noe om et utvalgs holdninger og tanker om et fenomen og den mest nærliggende måten å få tak i denne informasjonen på var å snakke med representanter for dette utvalget.

Observasjon som alternativet til intervju som metode, valgte jeg bort i prosjektets startfase. For dette prosjektet ble ulempene med denne metoden vurdert til å være langt flere enn fordelene. Blant annet så ville observasjon av medarbeidersamtalen i praksis bety at jeg i stor grad kunne påvirke selve samtalen og dermed også resultatet av datainnsamlingen. Videre så ville tilgangen, både til selve samtalen, men også til et tilstrekkelig antall informanter, vist seg svært begrenset. Dette fordi at samtalens deltakere ville kunne opplevd det som ugunstig å ha en utenforstående observatør med under en sensitiv og konfidensiell samtale, men også fordi at samtalene vanligvis uføres i et begrenset tidsrom og dermed er vanskelige å få adgang til.

3.2.3 Utvalg

Kvalitative studier innebærer fordypning i data der den enkelte deltaker bidrar med betydelige mengder informasjon. Det er viktigere at deltakerne bidrar med betydningsrike data, enn at dataene kan generaliseres (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010). Med dette grunnlaget etableres det ofte strategiske utvalg. Dermed er det viktig at forskeren, basert på teori og erfaring, angir sentrale kjennetegn som utvalgets komponenter faller inn under (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010).

Som beskrevet innledningsvis, baserer datainnsamlingen til dette prosjektet seg på alder som det sentrale kjennetegnet ved utvalget. For å definere og avgrense betegnelsen «unge mennesker» har jeg valgt å regne aldersgruppen 18 til 29 år som utvalget mitt. Selv om noen

bedrifter gjerne ansetter mennesker som er yngre enn den definerte aldersgruppen vil en nedre grense på 18 år, fra et forskningsetisk perspektiv, eliminere ulike problemer som kan oppstå med for eksempel informert samtykke. Dette diskuteres nærmere under delkapittelet som tar for seg etiske refleksjoner. Selv med aldersbegrenset innsnevring, er gruppen som karakteriseres som «unge mennesker» fortsatt veldig stor. Begrenset tid og midler fører til at det ikke har latt seg gjøre å forske på denne gruppen som helhet. Det var derfor nødvendig å finne et utvalg mennesker som tilhører denne gruppen og som var villige til å la seg intervju. Dermed forsvinner mulighetene for representativ sammenligning og generalisering, men det har heller aldri vært et mål for oppgaven.

3.3 Fremgangsmåte

Tidlig i prosessen bestemte jeg at temaet for oppgaven min skulle være medarbeidersamtalen som fenomen i arbeidslivet. Dette er et område hvor jeg selv har erfaring fra deltakelse, og som i stor grad interesserer meg. Videre var spørsmålet hvilke områder og aspekter jeg skulle rette fokus mot.

Jeg vurderte flere ulike innfallsvinkler. Fra starten var tanken at jeg skulle samle inn data fra medarbeidere som arbeidet i samme bedrift. Problemet med denne innfallsvinkelen var at jeg da ville fått spesifikk innsikt i ansattes holdninger og erfaringer kun fra denne bedriften. Dette ville igjen medføre at eventuelle styrker og svakheter ved medarbeidersamtalen i aktuell bedrift ville synes svært godt i analysene. Videre vurderte jeg en komparativ studie av medarbeidersamtalen fra to ulike yrkesområder. Formålet ville her vært å sammenligne disse to utvalgene og dermed ville jeg trengt en betydelig andel informanter for å kunne generalisere tolkninger for hvert utvalg, for så å sammenligne disse. Usikkerhet vedrørende tilgang og nok informanter gjorde at jeg valgte bort denne problemstillingen.

Til slutt valgte jeg å fokusere på unge mennesker i alderen 18 til 29 år fra ulike områder av arbeidslivet. Jeg ville finne ut hvilke holdninger og erfaringer disse hadde rundt medarbeidersamtalen, uten å ha en spesifikk type eller gjennomførelse av samtalen som grunnlag.

3.3.1 Informantene

Jeg lykkes i å få tak i totalt seks informanter som var villige til å delta på intervju. Flere av de jeg kontaktet i forbindelse med prosjektet oppga at de ikke gjennomførte medarbeidersamtaler på sin arbeidsplass eller at de var nylig ansatt og ikke enda hadde deltatt på samtale. Jeg var også i dialog med en person som ikke ønsket å delta, samt en person som sa seg villig til å delta, men senere trakk seg før intervjuet fant sted. Jeg opplevde likevel at de seks gjennomførte intervjuene gav meg nok grunnlag for å drøfte og konkludere på bakgrunn av innsamlet data. Jeg opplevde at flere av deltakerne hadde lignende tanker og svar på intervju spørsmålene og konkluderte dermed med at antallet var tilstrekkelig for oppgavens formål.

Informantgruppen består av fire kvinner og to menn i alderen 19-27. Blant disse varierte stillingsprosenten fra tjue til hundre prosent, hvor to av informantene rapporterte om faste heltidsstillinger, mens resten arbeidet deltid. Tre av deltidsarbeiderne studerte på fulltid utenom jobb og den siste som her regnes som deltidsarbeider, har en fulltidsstilling i en annen virksomhet hvor det ikke gjennomføres medarbeidersamtaler. Sistnevnte havner derfor inn under gruppen for deltidsansatte for gjeldende bedrift. Informantene befinner seg innenfor ulike deler av arbeidslivet. De representerte yrkene er innenfor restaurant, arbeid med barn og unge, helsetjenesten og butikk. Poenget er ikke å gjøre en representativ sammenligning av de ulike yrkene, men heller å skape et mangfold i informantgruppen og sikre at svarene jeg får ikke kun baserer seg på en yrkesgruppe.

3.3.2 Datainnsamling

Etter å ha tatt beslutningen om å gjennomføre intervjuer bestemte jeg også at jeg ønsket å ta lydopptak av disse. Dette for å sikre at det som ble sagt og måten det ble sagt på, kommer frem tydelig under analysen uten at noe utelates. Ut fra egen erfaring ville alternativet, fortløpende notering, kunne forstyrre flyten i samtalen og virke hemmende i forhold til det å sikre at all informasjon kommer med. Muligheten for å benytte direkte sitat ville også blitt sterkt begrenset. På bakgrunn av dette var det nødvendig å melde inn prosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Da utvalget består av unge mennesker fra ulike deler av arbeidslivet, ville det vert lite hensiktsmessig å kontakte hver enkel bedrift for å spørre om en person er villig til å la seg intervju. Dermed måtte jeg finne en annen måte å samle et utvalg.

Ettersom at jeg selv havner inn under samme alderskategori som utvalget, har jeg flere personer i mitt nettverk som kunne være aktuelle kandidater for intervju. Da det kunne tenkes at flere av disse hadde stillinger i bedrifter hvor det gjennomføres medarbeidersamtaler, valgte jeg å oppsøke noen av disse og høre om de ville bidra til prosjektet mitt. Jeg tilpasset måten jeg oppsøker informantene etter hvilken relasjon vi hadde og muligheter for digital kontakt. Jeg tok i hovedsak kontakt med informantene personlig eller via epost. Eventuelle dilemmaer med denne måten å samle inn og kontakte informanter diskuteres ytterligere under delkapittelet som tar for seg etikk.

Grunnet Covid-19 og restriksjonene rundt viruset, ble de planlagte intervjuene utført via kommunikasjonsverktøyet Skype. Denne tjenesten tillot meg å føre videointervjuer med informantene hvor lyd ble tatt opp på en ekstern diktafon. Etter forholdene, var dette en tilfredsstillende løsning hvor jeg både fikk en mer personlig samtale med informantene gjennom video, samt tilstrekkelig kvalitet på lydopptaket av samtalen. Det kan også tenkes at denne metoden gjorde det enklere for informanter å stille opp, da tiden som krevdes ble delvis redusert.

Foruten om litt tekniske problemer og tidvis lav videokvalitet, gikk intervjuene greit for seg. Det ble gjort lydopptak ved hjelp av en ekstern diktafon og kvaliteten på lydfilen ble overraskende god, til tross for at lyden ble tatt opp via høyttalerne på en laptop. Det kan også tenkes at deltakelse ble gjort enklere for informantene da eventuell reisetid ble kuttet ut. Jeg ser for meg at informantene følte seg mer komfortable i eget hjem, men jeg er også åpen for at det kan ha oppstått forstyrrende elementer som har påvirket konsentrasjonen. Tilfeller av forstyrrende elementer ble ikke synliggjort for meg under noen av intervjuene.

Som forsker ville jeg ha foretrukket et fysisk møte med mine informanter. Jeg opplevde det som en stressfaktor å måtte endre opplegget mitt, samt at jeg følte det gikk på bekostning av min profesjonalitet. Spesielt under intervjuer av informanter jeg hadde en svak tilknytning til, opplevde jeg det som en svekkelse av min forskerrolle å gjennomføre intervju fra eget hjem. Jeg er usikker på i hvor stor grad denne endringen påvirket intervjuene, men jeg vet at det hadde en effekt på meg som forsker. Blant annet så oppdaget jeg at jeg ubevisst overdrev visuelle oppmuntringer i form av nikk og fokus på informanten. Dette antar jeg at jeg gjorde for å forsikre at det skulle synes gjennom skjermen. Jeg snakket også høyere enn jeg vanligvis ville gjort, men det er uvisst om dette fremkom like tydelig for informanten.

Etter intervjuene satt jeg igjen med opptak som varte mellom 21 og 37 minutter. Jeg hadde på forhånd bedt informantene om å sette av 30-45 minutter. Jeg informerte alle informanter om når jeg ville starte opptaket og begynte hvert opptak med en kort beskrivelse av prosjektet og informantens rettigheter. Informantene ble også bedt om å samtykke til prosjektet. Alle videomøtene bestod av en kort, uformell samtale i forkant av intervjuet. Dette gjorde jeg for å skape en avslappet stemning for meg og informantene. Jeg opplevde ikke at det fremkom informasjon under disse samtalene som det burde blitt tatt lydopptak av. Under prøveintervjuet ble jeg og informanten enige om et «pausetegn» for når informanten ville stoppe opptaket. Denne praksisen videreførte jeg til de reelle intervjuene. Hensikten bak dette var å gi informanten en trygghet og tillate dem å snakke «off the record» dersom det skulle bli behov for dette. To av informantene benyttet seg av dette tilbudet og begge tilfellene gjaldt oppklaring av spørsmål eller spørsmål om hvorvidt vi kunne komme tilbake til enkelte spørsmål senere. I ettertid ser jeg at jeg kanskje ikke burde ha introdusert denne muligheten da jeg ikke fikk opptak av klargjøringer som kunne ha vært nyttige å ta med. Jeg opplevde likevel at forklaringene ikke avvirket fra originalspørsmålet i nevneverdig grad og dermed heller ikke endret utfallet.

3.3.3 Intervjuguide

Kvaliteten på det originale intervjuet er avgjørende for kvaliteten på den senere analyseringen, verifiseringen og rapporteringen av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2013, s.193). Forfatterne av «Det kvalitative forskningsintervju» formulerer en rekke kvalitetskriterier for et intervju. Blant disse fremkommer det at jo kortere intervju spørsmålet er og jo lengre intervju personens svar er, desto bedre. Videre bør intervjueren gjøre fortolkninger fortløpende og forsøke å verifisere sine fortolkninger under intervjuet. Også oppfølging av spørsmålene og klargjøring av betydelige deler av svarene anses som svært viktig (Kvale & Brinkmann, 2013, s.194). Jeg har besluttet å gjennomføre et prøveintervju i forkant av den faktiske datainnsamlingen. Dette gjør jeg for å få et grunnlag for å vurdere hva som fungerer og hva som må endres på.

Parallelt med innsamling av teoretisk fagkunnskap, utarbeidet jeg en midlertidig intervjuguide. Denne skulle vise seg å bli svært strukturert, med nøye utarbeidede og begrensede spørsmålsformuleringer. Da jeg, i liten grad, ønsker å begrense mine informanter, måtte jeg omformulere intervjuoppsettet og gjøre den mer åpen. For å gi informantene friere tøyler, valgte jeg å formulere enkle temaer og hovedspørsmål, samt

beholde de allerede formulerte spørsmålene som hjelpespørsmål dersom det skulle bli behov for litt drahjelp under intervjuet.

Intervjuguiden tar for seg ulike aspekter ved problemstillingen. Den består av en innledende del som, i tillegg til å la meg informere om prosjektet og innhente samtykke til deltakelse, tar for seg en del enkle, strukturerte spørsmål som omhandler yrke, ansettelsesforhold og omstendigheter rundt medarbeidersamtalen. Dette er spørsmål jeg tar med for å sørge for å begrense at påvirkende faktorer utelates under analysen. Deretter tar den for seg hovedtemaet; medarbeidersamtalen. Herunder finner vi hovedspørsmål eller «samtalestartere» med tilhørende hjelpespørsmål. Hovedspørsmålene dekker hvert sitt overordnede tema og hjelpespørsmålene vil sikre god flyt i samtalen, samt drahjelp dersom informanten ikke svarer utfyllende nok. Hjelpespørsmålene fungerer også delvis som en «sjekklister» for å sikre at aspektene ved spørsmålet dekkes i tilfredsstillende grad. Jeg vil altså fortløpende vurdere om informantens frie svar dekker området jeg er ute etter og supplere med hjelpespørsmål dersom det behøves. Noen av hjelpespørsmålene kunne fått en fullverdig plass i intervjuguiden, men som et tiltak for å sikre at informanten får snakke fritt ønsker jeg å begrense antall spørsmål og heller tillate større dekning av eksisterende spørsmål.

3.4 Analyse

Parallelt med gjennomføringen av intervjuer, tok jeg sikte på å transkribere dem ut fra lydopptakene. Etter at dette var gjort iverksattes neste fase av opplegget; analyse.

Fra et språklig perspektiv er transkripsjon oversettelser fra talespråk til skriftspråk, der konstruksjonene underveis krever en rekke vurderinger og beslutninger (Kvale & Brinkmann, 2013, s.204). Når det transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de blir bedre egnet for analyse. Man får en bedre oversikt og transkriberingen i seg selv er en begynnelse på analysen (Kvale & Brinkmann, 2013, s.206). Det kommer klart frem i metodebøkene at dette er en meget tidkrevende, men nødvendig del av arbeidet. Fordelen med å transkribere alle opptak selv er at jeg får begynt analyseprosessen og gjøre meg opp tanker om videre arbeid.

Koding er en måte å kategorisere og strukturere transkriberingene på. Kvale og Brinkmann (2013) beskriver koding som prosessen hvor man knytter et eller flere nøkkelord til et tekstsegment for å tillate senere identifisering av en uttalelse. De anbefaler også å benytte et

«kode-og-hente-program» for å lettere finne frem til kodete avsnitt. Da jeg har svært begrenset erfaring med denne typen koding, har jeg valgt en, for meg, enklere måte å strukturere dataene. Jeg tok sikte på å formulere hovedkategorier med tilhørende fargekode. Dermed ville jeg enkelt kunne finne tilbake til deler av teksten som faller inn under aktuell kategori. Dette er en svært forenklet form for koding, men jeg vurderer det som lite hensiktsmessig å bruke tid på å lære avanserte kodesystemer.

3.5 Metoderefleksjon

Ulike metodeopplegg vil ha ulike styrker og svakheter. Gjennom å reflektere over eget metodeopplegg, vil en kunne kartlegge mulige fallgruver, så vel som å styrke oppgavens validitet og troverdighet. For å tilrettelegge for mest mulig transparens i oppgaven, har jeg valgt å gå gjennom en rekke områder med et kritisk blikk. Jeg skal se nærmere på egen forforståelse og påvirkning, validitet og reliabilitet, samt diskutere metodeopplegg og se nærmere på etiske aspekter ved opplegget.

3.5.1 Forskerens forforståelse og påvirkning

På bakgrunn av egen erfaring med medarbeidersamtaler og bekjentskap til informantene i prosjektet, er det vanskelig å legge fra seg alle forhåndstanker og spekulasjoner rundt resultatet av dette forskningsprosjektet. Gjennom mine yrkesaktive år har jeg allerede gjort meg opp en mening om temaet, samt deltatt i diskusjoner som har gitt meg et begrenset innblikk i andres erfaringer med medarbeidersamtalen. Jeg har også, i arbeidet med denne oppgaven, satt meg inn i fagteori om feltet og besitter dermed kunnskap om ulike praksiser og hva fagteoretikerne mener en slik samtale bør bestå av. Dette skaper utfordringer for meg når jeg skal inntre rollen som forsker og forholde meg objektivt til temaet. Da jeg er klar over at jeg har en forforståelse av temaet, er det opp til meg å ta avstand fra mine egne tanker rundt fenomenet og ha et åpent sinn overfor informantenes bidrag. Gjennom å reflektere over egen forforståelse, mener jeg at jeg er i stand til å forholde meg objektivt til temaet.

Det er også en kjent sak at forskere evner å påvirke sine informanter og studien i sin helhet. Da kvalitativ intervjuforskning er interaktiv forskning er også forskeren tilbøyelig for å påvirkes gjennom nært interpersonlig samspill med intervjupersonene. Forskeren kan for eksempel identifisere seg så sterkt med intervjupersonen at profesjonell avstand uteblir og all rapportering og fortolkning gjøres utelukkende fra deltakerens perspektiv (Kvale og Brinkmann, 2013,

s.108). Fra informantenes side kan påvirkning skje for eksempel allerede gjennom overveien om det er ønskelig å delta i prosjektet eller ikke. Dersom relasjonen mellom deltaker og forsker er nær, vil sannsynligheten for at deltakeren sier ja til å bli med i prosjektet trolig øke. Intervjuobjektene kan også tenkes å være mer villige til å avgi svar som kan tenkes å være ønskelige for forskeren dersom det finnes en ubalanse i maktforholdet mellom dem. For meg som forsker blir det derfor viktig å forsøke å unngå å legge føringer for informantene. Gjennom bevissthet rundt utfordringen, vil en kunne legge opp samtalen på en slik måte at risikoen for dette reduseres. Det vil for eksempel være tjenlig å unngå å snakke om egne opplevelser eller predikert resultat med informanten. Ros og oppfordringer bør også utøves varsomt da dette kan peile svarene en får i en unaturlig retning.

3.5.2 Validitet og reliabilitet

Validitet er et begrep som ofte blir brukt i kvantitativ forskning. Begrepet, i kvantitativ forstand, tar for seg gyldigheten av måleresultatene. Her fokuseres det på spørsmålet om det eksisterer et måleresultat og hvorvidt resultatet inkluderer andre faktorer (Befring, 2002, s.154). Validitet i samfunnsvitenskapene dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale og Brinkmann, 2013, s.276). Her er vi altså ikke opptatt av tall og målbare størrelser, men heller funnens pålitelighet, bekreftbarhet og sikkerhet.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2013), er reliabilitet noe som har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre. Den behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere. Her ser man på svarene man får under intervju og etterprøvbareheten. Ville disse svarene blitt annerledes dersom intervjuet hadde foregått på et annet tidspunkt og med en annen forsker? (Kvale og Brinkmann, 2013, s.276).

Som nevnt tidligere så vil ikke mine funn kunne generaliseres for en hel gruppe. Da gruppen i samfunnet som faller inn under mine utvalgsbegrensninger består av ekstremt mange mennesker, vil det være umulig å gjennomføre kvalitative undersøkelser hvor funnene kan gjøres gjeldene for hele denne delen av befolkningen. Dermed svekkes også oppgavens reliabilitet betraktelig.

Innledningsvis og under teorikapittelet har jeg nevnt andre oppgaver og undersøkelser som er gjort på feltet. Gjennom å sammenligne mine funn med allerede foreliggende funn, oppnår jeg grunnlagt for å kunne si at jeg har belegg for påstandene mine. Jeg vil ikke ta sikte på å direkte

sammenligne mine funn med andres, men jeg ønsker å finne ut hvorvidt det er rimelig å anta at mine funn er reliable.

For å sikre oppgavens validitet er det viktig at innsamlede data er relevante og dekker forskningstemaet. Som tidligere nevnt, vil det utføres et prøveintervju i forkant av den faktiske datainnsamlingen. Her vil jeg kunne bli bevisstgjort på blant annet områder som ikke dekkes i stor nok grad eller spørsmål som leder informanten i en annen enn tiltenkt retning. Videre så styrkes oppgavens validitet gjennom lydopptak av intervjuene. Her sikres det at alt informanten deler kommer med i transkripsjonen, uten risiko for å utelate viktige elementer. Det er også svært viktig at opptakene blir transkribert korrekt og ordrett.

3.5.3 Diskusjon og kritikk av metodeopplegg

Ett av områdene ved oppgaven som i stor grad bør diskuteres er vanskeligheten for å generalisere funn på grunn av utvalgets størrelse og manglende geografiske utbredelse. Med begrenset tid og ressurser vil det være umulig å foreta kvalitative intervjuer av et utvalgt som kan fungere representativt for tilsvarende gruppe i befolkningen. Dersom jeg hadde lagt opp til kvantitativ innsamling av data, ville jeg kunne nådd ut til langt flere ved hjelp av for eksempel spørreundersøkelse på nett. Denne metoden ble vurdert, men valgt bort da jeg mener at den ikke er i stand til å få frem informantenes refleksjoner godt nok. Ved hjelp av kvalitativ metode vil informantene kunne snakke fritt, og jeg vil kunne få tilgang til temaer og aspekter som jeg ikke har vurdert på forhånd.

Videre så finnes det problematiske aspekter ved informantutvelgelsen. Jeg har valgt å ikke samarbeide med eksterne bedrifter eller virksomheter. Dette fører til at jeg ikke har et logisk utgangspunkt for utvelgelse og heller ikke har en kontaktperson som kan sette meg i dialog med potensielle informanter. På bakgrunn av dette, ble jeg nødt for å finne informanter på annet vis. Jeg valgte å kontakte mennesker som jeg har kjennskap til gjennom eget nettverk. Dette kan gå på kompromiss med diversiteten i utvalget da menneskene jeg velger å kontakte er mennesker jeg, ut fra min forhåndsoppfatning, har vurdert som gode informanter på feltet. Dermed mister jeg kanskje verdifull informasjon jeg hadde fått om utvalget var trukket helt tilfeldig. Det er også verdt å nevne at informanter potensielt kan komme til å basere avgjørelsen om de ønsker å delta eller ikke på et relasjonsbasert grunnlag. Jeg har presisert frivillighet nøye under forespørselen om deltakelse, men anerkjenner problematikken rundt dette. Videre diskusjon gjennomgås under neste delkapittel.

Til slutt vil jeg ta opp intervjuguidens utforming for diskusjon. Som nevnt tidligere, startet jeg med svært mange, nøyte formulerte spørsmål. Deretter valgte jeg å komprimere antallet og heller fokusere på noen få, men «større» spørsmål. Jeg beholdt flere av de opprinnelige spørsmålene som «hjelpespørsmål». Dersom informanten står fast eller ikke nevner temaer som jeg mener er sentrale så benyttes hjelpespørsmålene som rettleiding. Denne utformingen av intervjuguiden tillater informanten delvis å velge hvor strukturert intervjuet skal foregå. Jo flere spørsmål jeg ender opp med å stille, jo mindre frihetsgrad får informanten. Dette kan både være en fordel og en ulempe for kvaliteten på intervjuet. Fordelen er at jeg er sikker på at jeg oppnår en høy dekningsgrad av temaene jeg mener er relevante. Ulempen er at informanten raskt vil forstå at jeg er forberedt med oppfølgingsspørsmål og dermed kan velge selv å benytte seg av disse. Jeg har valgt å sette min lit til at informantene som har takket ja til å delta er komfortable med temaet og ønsker å fortelle om sine holdninger og erfaringer.

3.5.4 Ethiske betraktninger

Kvale og Brinkmann (2013) hevder at etiske problemstillinger preger hele forløpet i en intervjuundersøkelse, og at man bør ta hensyn til mulige etiske problemstillinger helt fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten foreligger (Kvale og Brinkmann, 2013, s. 97). Med dette skal jeg nå ta opp ulike etiske problemer ved min oppgave og klargjøre hvordan jeg mener at disse kan løses på en hensiktsmessig måte.

Som nevnt under tidligere kapitler i denne oppgaven, opplever jeg at deler av prosjektets etiske utfordringer omhandler rekruttering av informanter. Jeg har snakket om at både måten jeg velger å kontakte informanter på har en betydning for hvorvidt de føler at de må stille opp, samt at jeg benytter en tilpasset måte å invitere potensielle informanter på ut fra vår relasjon. Det kan tenkes at jeg innehar en dobbeltrolle overfor mine informanter, både som forsker og som bekjent. Dette kan føre til at informanter gjerne føler at de må stille til intervju eller at de ikke ønsker å stille til intervju på bakgrunn av manglende tiltro til meg som forsker. Sistnevnte utfordring er det vanskelig for meg å gardere meg mot, men førstnevnte kan jeg aktivt jobbe for å motvirke. Gjennom å være påpasselig med å opptre profesjonelt under alle deler av prosessen, samt å understreke frivillighetskravet for å delta, kan jeg tilrettelegge for en mer objektiv rekruttering.

Konfidensialitet er også et tema for etisk gransking. Prosjektet ble meldt inn og godkjent av NSD i god tid før rekrutteringer og intervjuer fant sted. Likevel kan det knyttes etiske problemstillinger opp mot temaet.

I forkant av alle intervjuer, ber jeg informantene om å unngå å gjengi navn eller andre personlige opplysninger om seg selv eller andre. Hvorvidt denne anbefalingen følges under opptak, har jeg ingen kontroll over. Jeg har vurdert det som hensiktsmessig å dokumentere intervjuet ved hjelp av lydopptak, til tross for risikoen for utleverende detaljer. Da opptakene lagres trygt og slettes så snart prosjektet er levert og vurdert, anser jeg risikoen for at uvedkomne får tilgang til dataene som minimal. Gjennom å bevisst velge å pause opptak dersom jeg merker at denne typen informasjon oppstår, vil jeg sannsynligvis også unngå situasjoner der informanten trekker tilbake sitt samtykke på grunn av utleverende informasjon.

Hensyn til etikk kan også svekke validitet og troverdighet. Da jeg utforsker noe som potensielt kan være negativt for informantens nåværende arbeidsplass, og dermed anonymiserer denne arbeidsplassen, vil en ikke kunne finne igjen til det samme utgangspunktet for å gjøre nye undersøkelser. Dette svekker oppgavens etterprøvbarehet. Om jeg derimot hadde valgt å gjennomføre studien i samarbeid med en virksomhet, vil det kunne tenkes at informantenes svar hadde blitt preget av lojalitet til egen arbeidsplass og mulig frykt for konsekvenser. På en annen side vil det faktum at oppgaven ikke har en oppdragsgiver kunne styrke troverdighet, da det heller ikke finnes noen som har en egeninteresse av å bevise eller motbevise et fenomen.

4 Beskrivelse av funn

4.1 Datapresentasjon

Jeg vil, under dette kapittelet, presentere funn i forbindelse med temaene «medarbeidersamtalen», «motivasjon» og «tillit». Disse temaene utgjør hovedprinsippene i intervjuguiden og er hentet direkte fra denne oppgavens teoretiske grunnlag. Funnene jeg presenterer er de jeg mener er best egnet til å belyse problemstillingen. Intervjuene vil ikke bli presentert i sin helhet, men heller gjennom kategorisering av de viktigste funnene.

4.2 Funn knyttet til medarbeidersamtalen som fenomen i arbeidslivet

Informantene rapporterte om stor variasjon når det gjaldt hyppighet av gjennomførte medarbeidersamtaler. Det korteste intervallet var gjennomføring av samtale to ganger årlig. Tre av informantene kunne huske å ha blitt invitert til samtale en gang i løpet av året. En av informantene kunne melde om å ha gjennomført en medarbeidersamtale og en oppfølgingssamtale i løpet av ni år som ansatt i samme virksomhet. Den siste informantene mente å ha blitt invitert til samtale annethvert år. Årlig gjennomførte samtaler er altså den vanligste hyppigheten blant informantene.

Samtalens varighet varierte også, både i avsatt tid og faktisk tidsbruk. To av informantene rapporterte om å ha brukt mellom femten og tjue minutter på samtalen. I ett av disse tilfellene var det satt av tretti minutter, mens i det andre er det uvisst hvor lang tid som var beregnet på samtalen. I to tilfeller var det satt av tretti minutter til samtale, hvor en av disse, i tillegg, fikk femten minutter til referatskriving. Denne ene av disse to informantene mener å ha brukt rundt seksti minutter på selve samtalen, mens den andre brukte de tretti avsatte minuttene. I de resterende tilfellene var det satt av seksti minutter til samtale. En av informantene som ble tildelt seksti minutter til samtale, brukte førtifem minutter, mens den andre mener å ha brukt rundt nitti minutter.

Felles for alle informantene er at medarbeidersamtalene var strukturert rundt fastsatte skjemaer, verdier eller sjekkpunkter. Disse har i større eller mindre grad fungert som samtalestyrere. Noe som også er felles for alle intervjuene er at ingen av informantene rapporterte om å ha diskutert lønn under medarbeidersamtalen.

På spørsmålet om hvor lenge informantene ser for seg å bli på nåværende arbeidsplass, kommer det frem en rekke ulike svar. Tre av informantene er studenter og forteller at de ønsker å arbeide på nåværende arbeidsplass til studieforløpet er fullført. To av disse kunne også tenke seg å fortsette videre etter endte studier dersom de fikk tilbudet om stillinger som samsvarer med utdanningen innen samme virksomhet. Informant 3 ser for seg å fortsette i to til fem år og begrunner dette i økonomisk nødvendighet. En av informantene er allerede på jakt etter en ny arbeidsplass innenfor samme sektor, mens den siste informanten forteller at hun trives så godt på nåværende arbeidsplass at den eneste grunnen for å bytte hadde vært dersom det ble aktuelt å flytte til et annet sted i landet.

4.2.1 Forberedelse og oppfølging

Under spørsmålene som handler om forberedelser til og oppfølging av medarbeidersamtalen kommer det frem at det finnes en stor variasjon, både når det gjelder tilrettelegging og personlig innsats. Fire av de seks informantene mottok en forberedelsesguide i forkant av samtalen. Tre av disse beskriver denne guiden som et informasjonsskriv med en tilhørende liste av spørsmål som de ansatte ble bedt om å tenke gjennom og sende inn svar for. Den ansattes svar ble sendt inn på forhånd og utgjorde grunnlaget for medarbeidersamtalen. Blant disse informantene fantes det en svært ulik tilnærming til spørsmålene. Informant 1 forteller at hun husker å ha brukt god tid på forberedelsene og å ha kommet opp med flere punkter på hvert spørsmål, samt temaer som ikke ble dekket av forberedelsesguiden. Hun forteller at denne forberedelsen var med på å øke forventninger til samtalen. Informant 5 forteller også at hun har forberedt seg med egne temaer under posten «annet». Informant 4 valgte derimot bevisst å skrive korte svar og stiller seg delvis negativ til forberedelsesprosessen. Informanten forteller at «*Det er lite overraskelse i det hvis jeg skal skrive ned alt, for du skal skrive ned ganske mye. Da kan sjefene forberede seg på ting som noen er misfornøyde med, så kan de liksom sitte og tenke ut en mening med dette på forhånd*». Hun forteller videre at hun foretrekker å uttrykke seg muntlig og ser heller at samtalen skal basere seg på konversasjon, og ikke kun blir en gjennomgåing av et skjema. Informant 6 ble bedt om å gå gjennom spørsmålene, men ikke om å sende dem inn i forkant av samtalen. Hun forholder seg nøytralt til forberedelsesprosessen.

Informantene som ikke ble bedt om å gjøre forberedelser til samtalen, mottok kun informasjon om hvor og når møtet fant sted. En av informantene rapporterte også om at de ansatte selv fikk i oppgave å finne et passende tidspunkt for samtalen.

Informantene som ikke ble bedt om å forberede seg til medarbeidersamtalen, gjorde heller ikke dette på eget initiativ.

Kun en av informantene hadde gjennomført en oppfølgingssamtale etter medarbeidersamtalen. Denne samtalen gikk ut på å finne ut hvordan det hadde gått siden sist og evaluere måloppnåelse. En annen informant hevder at bedriften hadde planlagt å gjennomføre oppfølgingssamtaler, men at dette ikke ble noe av. Den samme informanten mener å huske at disse oppfølgingssamtalene ble erstattet av et møte i plenum, hvor resultater av medarbeidersamtalene ble tatt opp. Han forteller at *«Vi har pleid å ha sånne møter, fire ganger i året, hvor det tas opp hvordan det går generelt for butikkene og masse informasjon. Der gikk de raskt gjennom en slags oppsummering av medarbeidersamtalene»*. To av informantene fikk også mulighet for å skrive et referat etter medarbeidersamtalen. Informant 4 forteller at det var satt av femten minutter til at den ansatte kunne skrive en oppsummering alene mot slutten av møtet. Hun forteller at hun valgte å ikke benytte seg av dette tilbudet. Informant 5 valgte å skrive referat fra møtet. Dette ble gjort alene, uten leder til stedet.

4.2.2 Målsetting

Tre av informantene hadde en form for målsetting i løpet av sin medarbeidersamtale. Den første informanten ble bedt om å sette to til tre mål for seg selv, samt utdype hvilke ressurser som behøves for å kunne gjennomføre målene. Under samtalen ble det kun formulert ett mål og dette ble ikke gjennomført i praksis. Informanten poengterer at hun sjelden husker hvilke mål som blir satt og at de derfor ikke blir gjennomført. Hun hevder å ha jobbet for å nå målene de første gangene, men at manglende oppfølging førte til at villigheten til å gjøre en innsats ble svekket. *«Helt ærlig så husker jeg sjeldent hva jeg har satt meg som mål etter samtalen. De første gangene tok jeg det veldig seriøst, men da jeg følte at jeg ikke ble fulgt opp så brydde jeg meg mindre* *og* *mindre»*.

Informant 2 satte seg et konkret mål om å lære seg en spesifikk rutine. Denne rutinen inngikk ikke hans vanlige oppgaver og var ment for å gi en trygghet og en fleksibilitet for både arbeidstaker og bedrift. Informanten forklarte videre at å mestre denne rutinen ville gjøre det enklere å ha kontroll og å kunne steppe inn ved frafall eller behov. Måloppnåelse vil derfor være gunstig både for personlig utvikling, og for virksomhetens behov. Informanten forteller at

han selv var ansvarlig for å tilegne seg denne nye kunnskapen. Informant 6 satte seg mål i samråd med leder. Hun opplevde dette som delvis styrt av leder og forteller at leder bekreftet at alle ansatte ble tildelt ett av målene. Dette målet var likt for alle ansatte og gikk på generell renhold. Hun sier at hun *«gikk i utgangspunktet inn med tanken om at mitt mål skulle gå på effektivitet og at jeg måtte bli flinkere til å se «luker» hvor jeg kunne få ting gjort, men så hadde lederen min allerede bestemt at alle skulle ha som mål å bli flinkere til å vaske. Jeg føler kanskje at mitt eget mål ble litt nedgradert»*. Informantene 3, 4 og 5 satte seg ikke personlige mål eller utarbeidet utviklingsområder under medarbeidersamtalen. Ingen av disse informantene uttrykket et ønske om å sette seg personlige mål. Informant 5 mente at det var unødvendig med slike mål så lenge hun selv eller leder ikke hadde noe spesifikt å komme med.

På spørsmålet om informantene informeres om muligheter for vekst innad i bedriften, svarer de fleste, fire av seks, at de ikke får informasjon om vekstmuligheter. En av informantene rapporterer om å ha blitt informert om muligheter for vekst i form av økt stillingsprosent og ansvar. Den siste informanten forteller at hun opplever at det informeres om muligheten for vekst, men ikke konkret hvordan den ansatte skal gå frem for å vokse innad i bedriften.

4.2.3 Medarbeidersamtalens verdi

Under spørsmål som omhandlet medarbeidersamtalens verdi for den enkelte ble jeg møtt med en overvekt av negativitet eller passivitet. Informantene kom med svar som *«Det er ikke noe jeg tenker over, det er bare noe jeg gjør»*, *«De medarbeidersamtalene jeg har hatt til nå har vert ganske verdiløse egentlig»* og *«For min del er det mer en rutining, som bare må gjøres»*. En av informantene forteller at hun vanligvis gleder seg til medarbeidersamtalen, men opplever frustrasjon og skuffelse i ettertid da samtalene vanligvis ikke møter hennes forventninger. Kun to av de seks informantene mente at samtalen hadde en viktig betydning i deres arbeidsforhold. Den ene av disse to informantene forteller at hun vanligvis føler seg oppmuntret og opplever en *«motivasjonsboost»* etter å ha gjennomført samtale. Denne effekten er, ifølge informanten, derimot kortvarig og begrenser seg til et par uker før og et par uker etter samtalen. Den eneste som svarte ja, uten forbehold, på spørsmålet om medarbeidersamtalen opplevdes som et nyttig verktøy, var informant 5. Hun påpeker at hun, ved tilbud om samtale, alltid takker ja, selv uten å ha noe konkret å ta opp. Informanten sier at *«Jeg synes det er godt å liksom ha avsatt tid for å skape en relasjon mellom meg og leder. Og å få muligheten til å ta opp ting hvis*

det er noe. Jeg føler at vi skaper en tillit mellom hverandre og får en bedre kommunikasjon og et bedre samarbeid». Hun forteller at hun også setter også pris på feedbacken hun får gjennom en slik samtale.

Informantene er derimot ikke fullstendig negative til medarbeidersamtalen som fenomen i arbeidslivet. En av informantene mener at det å gjennomføre samtaler ikke nødvendigvis har en positiv effekt, men at det å ikke gjennomføre samtaler ville medført negative konsekvenser. Under spørsmål om hvilke negative konsekvenser dette ville medført svarer informanten at han tror det ville ført til et større gap mellom leder og medarbeider. Han mener også at medarbeidersamtaler gjør det enklere å rapportere om problemer og gi beskjeder, men påpeker igjen at *« de positive sidene føler jeg ikke at blir så mye bedre av en slik samtale. Det holder det bare mer stabilt liksom».*

En annen informant, som også var negativ til medarbeidersamtalens verdi i arbeidsforholdet, mener at denne samtalen kunne blitt oppfattet som et nyttig verktøy dersom fremgangsmåten hadde blitt endret. Hun forteller at hun opplevde bruken av spørsmålsskjema som veldig mekanisk og at hun hadde satt større pris på samtalen dersom den ble gjennomført som en uformell samtale, heller enn gjennomgåing av spørsmål og svar. Hun mener at *«Litt spørsmål på forhånd er jo greit selvfølgelig, men det er så mye vi skal gå gjennom. Jeg føler at lederen kunne gitt litt mer, at det kommer litt mer fra hjertet og ikke bare etter det der skjemaet».* Dette samsvarer også med informant 2 sine tanker. Han forteller at han forventet å kunne snakke åpent om hva som fungerer og ikke på arbeidsplassen, men at samtalen heller ble en indoktrinering av verdier som ledelsen har vurdert som viktige. Informant 1 forteller at hun opplever medarbeidersamtalen på sin arbeidsplass som sterkt preget av standardisering og som noe som ikke tas på alvor. Hun savner mye mer feedback på arbeidet hun gjør, samt oppfølging av målene som blir fastslått under samtalen. For henne oppleves det som at få medarbeidere eller ledere husker målene sine eller gjør noe med dem og at store deler av grunnlaget for medarbeidersamtalen dermed mister sin effekt.

4.3 Funn knyttet til effekten på motivasjon

De fleste informantene opplevde økt grad av motivasjon etter gjennomførte medarbeidersamtaler. Denne motivasjonsøkningen hadde derimot en kortvarig effekt. Informant 2 forteller at han til dels opplever økt motivasjon etter samtalen, men at han *«ikke går og klapper seg på skulderen»* over positive tilbakemeldinger han fikk for lang tid siden.

Dette svaret representerer også de andre informantene som rapporterte om økt motivasjon etter medarbeidersamtaler.

Alle informantene snakker om arbeidsmiljøfaktorer som pådrivere for arbeidsrelatert motivasjon. Informant 5 er svært opptatt av et godt samarbeid mellom kollegaer og en kollektiv positiv innstilling. Informanten forteller at *«hvis du kommer inn på en arbeidsplass, eller på en dag, der mange er negative så blir du også negativ. Hvis folk er positive så kan jeg komme inn, og ha en dårlig dag, for så å bli positiv og gjøre en bedre jobb»*. Hun mener altså at stemningen blant kollegaer, fra dag til dag, har en stor påvirkningseffekt på hennes humør og motivasjonsnivå. Informant 3 er også opptatt av samholdet mellom ledere og kollegaer. For han er det viktig å ha en vennskapelig tone med sine medarbeidere og at *«en sjef skal være sjef, men det er greit hvis han er litt kompis også»*. Informant 6 mener at medarbeidere spiller en stor rolle for hennes motivasjon. Hun forteller at om hun arbeider sammen med noen hun anser som hardtarbeidende, så vil hun automatisk forsøke å jobbe like hardt.

På spørsmål om hvordan fordelingen av belønninger som ros, fordeler eller tilbakemeldinger blant medarbeidere påvirker motivasjonen kommer det frem at dette er av betydning, men ikke avgjørende for motivasjonen. Informant 1 og 2 er ganske enige i at de får lite innsyn i hvilke tilbakemeldinger de andre ansatte får og at det derfor ikke påvirker så mye. Informant 1 forteller derimot at det har vært tilfeller hvor ros eller midlertidige, spennende arbeidsoppgaver har blitt tildelt personer som, etter informantens oppfatning, ikke har fortjent det. Informanten erkjenner å ikke ha reflektert nevneverdig over dette, men ser at det kan ha svekket hennes egen motivasjon. Informant 4 er oppgitt over ros ikke blir riktig fordelt på hennes arbeidsplass. Hun forteller at *«jeg føler av og til at det kan bli gitt mer ros enn nødvendig. Når vi sitter i møter så er det liksom veldig mye positive tilbakemeldinger til noen som, når du jobber med dem på gulvet, du ser at innsatsen ikke er like stor som sjefen skal ha det til. Sjefen er jo ikke like mye på gulvet som vi er»*. Hun forteller også at negative tilbakemeldinger kan tas opp kollektivt og ikke direkte til den det gjelder, noe som resulterer i frustrasjon og demotivasjon hos henne.

Felles for alle informantene er at de ønsker mer feedback på arbeidet de gjør. Flere har også nevnt dette som et tiltak lederen kan gjøre for å øke motivasjonsnivået. Blant deltidsarbeiderne var behovet for feedback gjerne større enn blant de som var ansatt på heltid. Flere begrunnet dette i at de ofte jobber på kveldstid og at de har en lavere stillingsprosent enn andre medarbeidere. Dermed har de lite direkte interaksjon med sin leder, som igjen ikke gir grunnlag eller anledning til å gi tilbakemeldinger.

Informantene som arbeider i fulltids stillinger, rapporterte også om et stort behov for feedback. Disse fikk flere tilbakemeldinger i det daglige enn de som arbeidet deltid, men har likevel behov for enda flere konstruktive kommentarer på arbeidet de gjør.

En annen ting som ble nevnt under spørsmålet om det finnes noe lederen kan gjøre for å øke medarbeiderens motivasjon, er delegering av ansvar og ansvarsbevisstgjøring. Særlig et savn er dette hos informant 2, som mener at de ansatte på sin arbeidsplass ikke får tydelige ansvarsområder. Dette fører, ifølge informanten, både til at ansvar pulveriseres, samt at flere oppgaver står uten en klar ansvarlig og dermed ikke blir gjort. Informant 6 forteller at hun skulle ønske hun ble gitt mer ansvar og føler en sterk sammenheng mellom ansvar og motivasjon. Hun mener at hun selv er en person som må kjenne en viss tilknytning til oppgaven for å kunne vie sin fulle oppmerksomhet mot den. Under spørsmålet om hun har diskutert dette med leder, forteller hun at hun benyttet medarbeidersamtalen til å spørre om muligheten for å ta mer ansvar. Som resultat av dette, ble hun gitt ansvaret for å revidere rutinelister.

4.4 Funn knyttet til effekten på tillit til virksomheten

Da medarbeidersamtalen som regel foregår mellom en leder og en medarbeider, vektet forholdet mellom dem betydelig når vi snakker om medarbeidersamtalen og tillit. Jeg har stilt informantene en del spørsmål som går på forholdet mellom dem og lederen og hvordan tillit oppleves av den enkelte.

Informantene 1, 2 og 3 opplever alle å ha et godt forhold til sin leder, men også at forholdet preges av å ha lite kontakt. Felles for disse informantene er at de alle er deltidsansatte og at de ofte jobber på kveldstid. Informant 1 forteller at bedriften hun arbeider for har hatt flere ulike ledere på kort tid, og at dette har gjort at hun opplever å ha et upersonlig forhold til sin nåværende leder. Hun forteller at «*Vi er i en litt rar situasjon, med bytte av ledere og frem og tilbake med midlertidige ledere. Den jeg anser som min nærmeste leder nå, liker jeg godt, men jeg har egentlig ikke så mye med min leder å gjøre. Vi snakker ikke så mye sammen, og i hvert fall ikke om ting som ikke er jobbrelatert*». Informant 3 opplever å være i en lignende situasjon. Han forteller at han har hatt fire ulike ledere i løpet av sine fire år som ansatt. Han forteller også at han har lite kontakt med sin nåværende leder, men synes at dette er helt greit. Han er fornøyd med situasjonen slik den er nå og sier at han «*syns egentlig det er helt greit at jeg ikke jobber så mye oppi sjefene mine. Syns egentlig ting er bra som de er nå*». Informant 2 jobber sjelden

sammen med sin leder og savner mer kontakt i det daglige. Han forteller at han vanligvis kommer på jobb etter at lederen har gått og at det dermed kan gå lenge mellom hver gang de treffes.

Informant 4 har en tettere relasjon med en annen leder enn hennes nærmeste. Hun beskriver forholdet til sin nærmeste leder som OK, men forteller videre at det har vært tilfeller hvor hun har tatt opp saker med sin leder hvor lederens respons har vært en annen enn det hun hadde håpet. Dette har preget forholdet mellom informanten og hennes leder og ført til at informanten opplevde å føle seg nervøs i forkant av medarbeidersamtalen. Likevel sier informanten at hun skulle ønske hun hadde hatt bedre og tettere kontakt med sin leder.

Informant 5 opplever å ha et svært bra forhold til sin leder og forteller at dette er deler av grunnen til at hun ønsker å forbli på sin nåværende arbeidsplass så lenge som mulig. Hun forteller også at hun benytter medarbeidersamtalen som en mulighet til å snakke med sin leder om både private og jobbrelaterte saker.

Informant 6 påpeker at hun har et bra forhold til sin leder, men føler noen ganger at relasjonen er mer personlig enn hun skulle ønske. Hun forteller at hun hadde foretrukket å holde arbeid og privatliv litt mer adskilt og at hun derfor mener at hun ikke behøver en tettere kontakt med sin nærmeste leder. Informanten snakker videre om at hun føler at medarbeidersamtalen ofte ender opp med å, i hovedsak, dreie seg om privatliv, heller enn arbeidsliv.

På spørsmål om tillit til leder og virksomhet er alle informantenes opprinnelige svar at det oppleves som trygt å gå til lederen sin om saker som opptar dem og at lederen opptrer på en måte som tar hensyn til arbeidstakerens behov. Etter å ha tenkt etter, forteller informant 2 at han opplever det som at lederen, i for stor grad, tar hensyn til de ansattes behov. Han forklarer det som at lederen for eksempel tar hensyn både til den som varsler om noe, men også den som blir varslet om. Da det ikke blir satt en klar standard eller tas grep tidlig nok, opplever informanten at ting tar unødvendig lang tid å få orden på. Han mener at denne metoden kan resultere i større problemer på sikt og bruker metaforet «*konstant brannslukking i stedet for brannforebygging*» om situasjonen. Også informant 4 hadde innvendinger på sitt opprinnelige svar. Informanten er i en situasjon hvor hun rapporterer til flere ledere da hun arbeider på flere avdelinger. Ifølge informanten, så oppleves det som mye tryggere å gå til en annen leder enn hennes nærmeste med ting som

opptar henne. Hun forteller at dersom hun går til sin nærmeste leder så er det utelukkende fordi at temaet hun ønsker å ta opp omhandler den avdelingen spesifikt. Videre så opplever informanten at hun blir hørt og får støtte, men forteller at tilliten svekkes da hun ikke føler at det tas grep og at ting ikke blir gjennomført. Den samme informanten diskuterte også begrepet tillit med sin leder under medarbeidersamtalen. I sammenheng med oppklaringen av en tidligere konfrontasjon, som informanten opplevde at lederen håndterte dårlig, ble det uttrykket et ønske fra lederen om at informanten kunne opparbeide en større tillit. Til dette har informanten svart at *«det er derfor jeg føler at jeg kan være åpen med [lederen min] om disse tingene som jeg er misfornøyd med»*. Den tidligere uoverensstemmelsen og måten den ble håndtert på, kan ha en sterk sammenheng med at informanten, i ettertid, har foretrukket å ta opp saker med andre ledere enn sin nærmeste.

5 Analyse av funn

Under dette kapittelet skal jeg analysere og drøfte funnene jeg har gjort under intervjuene opp mot det teoretiske grunnlaget jeg tidligere har presentert. Funnene vil knyttes opp mot hovedtemaene; «medarbeidersamtalen», «motivasjon», «tillit» og «unge mennesker». Disse analysene og drøftingene vil munne ut i en konklusjon, som jeg vil presentere i neste kapittel. Jeg har strukturert kapittelet etter delkapitler av hovedtemaene, på samme måte som jeg har lagt opp de foregående hovedkapitlene. Målet med analyse og drøfting, er å undersøke hvorvidt funnene jeg har gjort, samsvarer med eller avviker fra teoriene jeg har presentert.

5.1 Medarbeidersamtalen

Under teoridelen av denne oppgaven gav jeg et innblikk i et utvalg definisjoner av medarbeidersamtalen. Oppsummert, gir de ulike definisjonene uttrykk for en felles forståelse av hva medarbeidersamtalen faktisk er, men ulike aspekter og tyngdepunkter varierer med forfatterne. Blant annet så kan vi se at Wollebæk (1989) vektlegger planlegging og iverksettelse av konkrete tiltak for utvikling av den enkelte og avdelingen på kort og lang sikt (Wollebæk, 1989, s.22). Her fremmer forfatteren behovet for medarbeidersamtalen både med tanke på arbeidstakerens personlige utvikling, men også avdelingens og virksomhetens fremdrift. Wollebæk er den eneste som presiserer den gjensidige nytteeffekten av målsetting i sin definisjon. Iversen (2015) påpeker i sin definisjon at samtalen blant annet skal være personlig og ærlig og at den skal inneholde en drøfting av arbeidstakerens trivsel (Iversen, 2015, s.17). Denne tilnærmingen har et tydeligere fokus på arbeidstakeren som individ og at samtalen skal foregå på et personlig nivå og bidra til et bedre samarbeid og økt trivsel. Grimsø (2000) er den eneste som presiserer at samtalen skal foregå mellom arbeidstaker og nærmeste leder. I sin definisjon vektlegger hun også samarbeidsforholdet mellom leder og medarbeider, samt medarbeiders både faglige og personlige utvikling.

Jeg skal nå se nærmere på sammenhengen mellom teoriene og de faktiske forholdene jeg har avdekket gjennom metodiske undersøkelser. Jeg er interessert i hvilke holdninger og erfaringer informantene har til medarbeidersamtalen og hvorvidt deres erfaringer samsvarer med litteraturen på feltet.

5.1.1 Forberedelser og tilbakemelding

Både forberedelser og tilbakemeldinger er svært viktige deler av medarbeidersamtalen. Under forberedelsene legger man grunnlaget for en god samtale og avklarer forventninger fra begge parter. Tilbakemeldinger er gjerne noe av det som oppleves som mest betydningsfullt for medarbeiderne. Her får en mulighet til å få en vurdering på egen innsats og resultater, noe som igjen kan føre til økt eller svekket selvfølelse og motivasjon. Funnene jeg har gjort på disse områdene tilsier at medarbeidere, for det meste, gis gode muligheter til å forberede seg til samtale. Mye tyder på at virksomheter og ledere bruker mye tid og ressurser på å bygge et godt utgangspunkt for å gjennomføre medarbeidersamtaler. Et annet viktig funn er at ledere, ifølge informantene, er for dårlige på å gi tilbakemeldinger i det daglige arbeidet. Samtlige informanter ønsket mer regelmessig feedback og ikke bare som en obligatorisk del av den årlige medarbeidersamtalen.

Ut fra teoriene på feltet, kommer det frem at planlegging og forberedelser er svært viktig for å oppnå et optimalt resultat av medarbeidersamtalen. Flere av bidragsyterne poengterer at dette gjelder både ledere og medarbeidere. De empiriske funnene viser at fire av seks informanter ble bedt om å forberede seg til samtalen. Alle informantene forteller at de opplevde at den som var ansvarlig for gjennomføring av samtalen hadde forberedt seg. De fire som ble bedt om å forberede seg fikk alle et skjema med informasjon og spørsmål som måtte fylles ut i forkant av samtalen. Dette samsvarer med det første punktet i Wollebæks tre grunnleggende forutsetninger for medarbeidersamtalen; «*Begge samtalepartnerne må kjenne til medarbeidersamtalens hensikt og fremgangsmåte best mulig*» (Wollebæk, 1992, s.28). Gjennom å tilby medarbeiderne et informasjonsskriv, samt en rekke spørsmål å forberede seg på, sikrer virksomheten gode forutsetninger for medarbeidernes forståelse av hva samtalen skal inneholde. Ifølge informantenes opplevelser, kan det også se ut til at ledere er svært gode på å stille forberedt til samtalen og kjenner til dens mål og fremgangsmåte.

Wollebæks andre punkt lyder som følger; «*Begge parter bør på forhånd ha skaffet seg best mulig kjennskap til utviklingsmuligheter som kan ligge i ansvar og arbeidsoppgaver på kort og lengre sikt, og til de muligheter og begrensninger som bedriftens personalpolitikk representerer*» (Wollebæk, 1992, s.28). Dette punktet kan knyttes opp mot utvikling i form av målsetting, men også i form av vekst innad i bedriften. Med dette menes det her muligheten for å vokse i form av forfremmelse, økt stillingsprosent eller lønn. Fire av de seks informantene forteller at de ikke har blitt informert om, eller kjenner til vekstmuligheter innad i bedriften. En

informant har fått informasjon om vekst, men opplever informasjonen som lite konkret og uten klare kriterier. Kun en informant mener å ha fått tilstrekkelig informasjon om hvordan de ansatte kan vokse innad i virksomheten. Her kan det trekkes linjer til både motivasjon og tillit, som jeg skal diskutere nærmere under senere avsnitt.

Wollebæks tredje punkt tar oss videre til den delen av medarbeidersamtalen som omhandler både grunnlaget for tilbakemelding og målsetting. Her fastslås det at *«Lederen må på forhånd ha dannet seg et bilde av den enkeltes faglige bakgrunn, dyktighet, ambisjoner og forventninger. Medarbeideren må også ha tenkt igjennom dette for sitt eget vedkommende, slik at begge parter stiller med mest mulig realistiske «arbeidshypoteser» til utprøving og bearbeiding i fellesskap»* (Wollebæk, 1992, s.28). Både leder og medarbeider må altså forberede seg og tenke gjennom grunnlaget for mål som skal bearbeides i fellesskap. For lederens del er det viktig å danne et grunnlag for tilbakemelding og rådgøring av medarbeider. De aller fleste informantene fikk tilbakemelding på arbeidet sitt under medarbeidersamtalen. Informant 1 opplevde å ikke få tilbakemelding under samtalen og forteller at hun savnet dette. Eksemplene brukt av informantene som fikk tilbakemeldinger var utelukkende positive, men gjerne generelle, lite konstruktive og med lite substans. Tilbakemeldinger av typen «jeg synes du gjør en god jobb», kan hevdes å i liten grad bidra til økt mestringfølelse og vitner om at ledere ikke har dannet seg et godt nok grunnlag for å gi tilbakemelding. Dette samsvarer dårlig med Live Okbys presisering av viktigheten av konstruktive tilbakemeldinger som en del av medarbeidersamtalen. Disse tilbakemeldingene bør bygge på faktiske observasjoner, både subjektive og objektive. Det bør også finnes en balanse mellom positive og negative bemerkninger, som begrunnes saklig og relatert til konkrete arbeidsforhold (Okby, 1992, 83).

Når det kommer til individuelle forberedelser, var det ulike oppfatninger blant informantene om hvorvidt dette var gunstig for utbyttet av samtalen. Det finnes en klar forståelse blant teoriforfatterne om at medarbeidersamtalen krever grundige forberedelser. Uten at det eksplisitt fremkommer i de teoretiske bidragene, kan en bygge videre på forfatternes bidrag og anse det som hensiktsmessig å benytte informasjons- og spørsmålsskjema under forberedelsene. Teoretikerne ser ut til å etterstrebe stabiliteten og forutsigbarheten disse forberedelsesskjemaene gir. Iversen (2015) presiserer blant annet at ledere bør forberede seg på samme måte som medarbeider, men at det skal gjøres rom for at medarbeider skal kunne ta opp ting som ikke fremkommer i forberedelsesskjemaet. Han poengterer videre at ledere ikke bør komme med overraskende momenter under samtalen (Iversen, 2015, s.24).

En av informantene stiller seg uenig i denne anbefalingen. Informant 4 forteller at hun ønsker at samtalen skal foregå mer spontant og savner overraskelsesmomentet. Hennes utsagn om at hun misliker at leder skal kunne forberede seg på medarbeiderens svar og tenke seg ut en mening med dette, kan tolkes som en oppfatning av skjevhet i maktbalansen. Den som er ansvarlig for å gjennomføre samtalen, har en fordel i å kjenne til medarbeidernes refleksjoner på forhånd, mens medarbeideren selv kan oppleve det som utrygt å vite at leder allerede har reflektert over og tenkt ut et svar til den oppgitte informasjonen. Medarbeidersamtalens kritikere tar også opp denne problemstillingen. Grimsmos råd om å være forsiktig med hva en forteller til lederen på grunn av faren for at dette kan bli brukt mot deg ved en senere anledning (Svendsby, 2007), ser ut til å stemme overens med informantens frykt og bakgrunn for motvilligheten til å delta i forberedelsene. Grunnen til denne frykten kan stamme fra informantens negative opplevelse med å konfrontere sin nærmeste leder i forkant av medarbeidersamtalen, og at dette tilfellet kan ha skapt en enda større ubalanse i maktforholdet og preget utfallet av medarbeidersamtalen. Iversen (2015) forklarer at det, i noen tilfeller, kan være en ide å gjennomføre en samtale i forkant av medarbeidersamtalen, for å drøfte eventuelle uoverensstemmelser (Iversen, 2015, s.25). I dette tilfellet kunne en slik samtale fungert fordelsmessig, da informanten har et tydelig behov for å prate ut med lederen sin.

Ett av de viktigste funnene jeg har gjort under arbeidet med denne oppgaven er at hyppigheten av tilbakemeldinger og feedback ikke er i nærheten av nok for min gruppe informanter. Dette er også et tema som blir tatt opp av medarbeidersamtalens kritikere. Karoline Holme (2019) kritiserer bruken av medarbeidersamtalen som erstatning for den daglige samtalen og mener at dialog mellom leder og medarbeider bør være en daglig foreteelse (Holme, 2019). Denne daglige dialogen er tydelig et savn hos informantene jeg har snakket med, da spesielt de som arbeider i lavere stillingsprosenter, men også hos fulltidsansatte. De av informantene som er ansatt i deltidsstillinger forteller at de vanligvis arbeider på tidspunkter hvor ledere ikke er til stede. Dette kan tenkes å ha en negativ effekt på de ansattes opplevelse av god kommunikasjon med sin leder, samt gi ledere et mangelfullt grunnlag for å gi tilbakemelding under medarbeidersamtalen. Holme (2019) er opptatt av at fokus på kommunikasjon i det daglige, til fordel for medarbeidersamtalen, både virker fordelsmessig inn på trivsel og tillit, men også har økonomiske fordeler ved at bedriften slipper unna kostnader ved mal for samtalen, kursing av ledere og kostnader ved selve gjennomføring av samtalen. Vasset (2017) hevder at tydelige tilbakemeldinger kan redusere usikkerhet og bidra til å gjøre medarbeidere i stand til

selvevaluering (Vasset, 2017, s.65). Dette utsagnet markerer en naturlig overgang til neste delkapittel.

5.1.2 Målsetting og oppfølging

Det som umiddelbart er interessant å se nærmere på her er teoriforfatternes vektlegging av utvikling og målsetting i sine definisjoner av medarbeidersamtalen, sett sammen med de empiriske funnene. Forsth (1994) sammenfatter definisjonene som nevnes innledningsvis, godt gjennom sin uttalelse om at det er viktig å gjøre det forståelig for medarbeiderne hvordan deres dagligdagse arbeidsoppgaver henger sammen med overordnede mål og visjon. Dette gjøres gjennom å bryte ned overordnede mål til oppnåelige delmål for den enkelte arbeidstaker (Forsth, 1994, s. 15). De empiriske funnene viser derimot at medarbeidersamtalene i praksis, ikke vektlegger målsetting og utvikling i like stor grad som teorien tilsier. Også oppfølging viser seg svært manglende i medarbeidersamtalen i praksis.

Kun halvparten av de seks informantene jeg snakket med, rapporterte å ha utarbeidet mål sammen med sin leder. Med tanke på plassen mål og utvikling har fått i både definisjoner og øvrig teori, var dette et uventet resultat. Ingen av informantene som ikke hadde målsetting som en naturlig del av samtalen, uttrykket et behov for å inkorporere dette som en del av de videre samtalene. Oppfattelsen jeg hadde, var at to av disse informantene heller ikke hadde reflektert noe særlig over hvorvidt målsetting var en nødvendig del av medarbeidersamtalen. En av informantene mente at det var unødvendig å sette seg mål så lenge informanten selv eller lederen ikke hadde et klart behov for det. Her kan man se Vassets (2017) utsagn om koblingen mellom tydelige tilbakemeldinger og evnen til selvevaluering, som en mulig årsak til manglende interesse for målsetting. Mangel på tydelige tilbakemelding kan altså føre til at medarbeidere ikke evner å evaluere egne prestasjoner tilstrekkelig, og dermed heller ikke se behovet for utvikling. Ifølge litteraturen på feltet, oppfattes det som at målsettingen i seg selv er en viktig del av en kontinuerlig utvikling både på et personlig og på et bedriftsmessig plan.

For de informantene som satte seg mål i samråd med lederen, kan effekten, også her, sies å være utilstrekkelig. Informantene uttrykket delvis misnøye med hvordan målsettingen og oppfølgingen av målene hadde foregått. Informant 1 påpeker gjentatte ganger at målene har en tendens til å bli glemt innen kort tid etter samtalen. Forklaringen på dette var at manglende oppfølging og ressurser førte til svekket innsats fra informantens side. Denne informanten var

en av de fem informantene som ikke fikk tilbud om oppfølgingssamtale. Alle bidragsytere til litteraturen benyttet i denne oppgaven, anbefaler å gjennomføre minst en oppfølgingssamtale i etterkant av medarbeidersamtalen. LederNytt ser nødvendigheten av å gjennomføre så mange som to til tre individuelle oppfølgingssamtaler for å sikre og tydeliggjøre fremgang i henhold til målsetting (Ryssmo, 2019). Det er altså tydelig at oppfølging er en helt nødvendig del av å gjennomføre medarbeidersamtaler. Likevel var det kun en av informantene som kunne melde om å ha deltatt på en slik samtale. Effekten av å ikke følge opp arbeidstakeren kan, ifølge en rapport fra DiFi, resultere i at graden av tilfredshet måler lavere enn dersom en ikke hadde gjennomført medarbeidersamtaler i det heletatt (DiFi, 2010, s.28). Informant 1 forteller at hun vanligvis gleder seg til samtale, men opplever at den ikke møter hennes forventninger. Dette resulterer i følelser av frustrasjon og skuffelse hos informanten. Her kan vi se en mulig konsekvens av å ikke gjennomføre oppfølgingssamtaler, slik rapporten til DiFi viser.

Informant 6 forteller at hun, i tillegg til å sette seg egne mål, fikk i oppgave å jobbe mot mål satt av sin leder. Informanten opplevde at målsettingen, i stor grad, ble styrt av leders ønsker og at egne personlige mål ble tilsidesatt. Under intervjuet ble det uttrykket en misnøye overfor denne taktikken. Her finnes det uenighet blant teoretikerne om hvorvidt det er gunstig å inkorporere bedriftens mål og visjon i den enkelte arbeidstakers målsettingsforløp. Wollebæk (1989) har en individualistisk tankegang når det kommer til mål og utvikling. Han mener at målene i utgangspunktet bør fremme den enkeltes faglige og karrieremessige utvikling og fremtid (Wollebæk, 1989, s. 62). Denne tankegangen samsvarer dårlig med informantens opplevelse av at egen utvikling ble tilsidesatt til fordel for lederens og bedriftens mål. Vasset (2017) har derimot et klart større fokus på bedriftens mål og visjon skal styre prioriteringer og handlinger (Vasset, 2017, s.59). I dette tilfellet fra virkeligheten, kan det tenkes at informantens nærmeste leder har ansett det som nødvendig å styre de ansattes utviklingsprosess i en formålstjenlig retning. For informantens del kan det tenkes at tildelingen av et mål hun i utgangspunktet ikke følte var nødvendig, potensielt kan svekke innsatsen hun legger i måloppnåelsen både på virksomhetens nivå og personlig nivå. Da hennes eget mål ikke fikk den anerkjennelsen informanten forventet og det tildelte målet ikke var et ønsket mål, kan dette ha hatt en negativ konsekvens for informantens motivasjon for måloppnåelse. Informant 6 fikk heller ikke tilbud om en oppfølgingssamtale.

Den eneste informanten som fikk tilbud om oppfølgingssamtale, var informant 2. Samsvarende med litteraturen på feltet, gikk denne samtalen ut på å finne ut hvordan det hadde gått siden sist samtale, og evaluerer fremgangen av måloppnåelse. Informanten hadde satt seg et mål om å

lære en spesifikk arbeidsoppgave som ikke inngikk i hans vanlige arbeidsrutine. Ved å mestre denne oppgaven, vil informantene kunne steppe inn ved behov, samt ha muligheten til å dekke denne vekten ved frafall. Dette målet er klart knyttet til virksomhetens behov og interesse, slik Vasset (2017) beskriver det. Informantene opplevde likevel at han, gjennom å mestre denne arbeidsoppgaven, fikk en større trygghet i sin egen rolle på jobb. Gjennom å oppnå denne fleksibiliteten, vil det også bli enklere for informantene å ta ekstra vakter, noe som ofte er ettertraktet som deltidsarbeider. Dermed kan en si at måloppnåelse likevel har gagnet både arbeidstaker og arbeidsgiver.

5.1.3 Den opplevde effekten av medarbeidersamtalen

Forfatterne av de teoretiske bidragene jeg har benyttet for denne oppgaven, er svært positive til medarbeidersamtalen som et fenomen i arbeidslivet og er tydelige på hvilke effekter samtalen kan gi, dersom den gjennomføres riktig. Det skilles her mellom organisatoriske effekter og medarbeidernes personlige effekter av samtalen. Oppgavens innfallsvinkel vektlegger medarbeideres opplevde effekt av å gjennomføre medarbeidersamtaler. Her er de viktigste funnene at informantene slett ikke opplever en utelukkende positiv effekt av medarbeidersamtalene. Med betydelige ressurser lagt inn i forarbeid, både for bedrift og medarbeider, opplever mange å bli skuffet over utfallet av samtalen.

Som fordelaktig effekt for organisasjonen, legger Forsth (1994) blant annet vekt på medarbeideres forståelse av egen innsats opp mot organisatoriske mål. Han understreker at målsetting bør fungere som fragmenter av bedriftens overordnede visjon, altså en del av en større helhet (Forsth, 1994, s.16). Hans forståelse er altså at medarbeidersamtaler bør kunne ut i konkrete målsetninger, samt en gjensidig forståelse av hvordan disse målene bidrar til bedriftens oppnåelse av organisatoriske mål. Som diskutert tidligere i dette kapitlet, var det kun halvparten av informantene som satte seg mål i forbindelse med medarbeidersamtalen. Med dette unnlater halvparten av samtalene å bestå av en, ifølge Forsth, svært viktig komponent. Videre ser forfatteren også verdien av å åpne opp for tilrettelagt informasjonsflyt nedefra og opp, i form av medarbeidersamtaler. På denne måten vil medarbeidere kunne brukes aktivt i utformingen av organisasjonens mål og strategi (Forsth, 1994, s.16). Også Wollebæk (1989) ser verdien av å inkludere medarbeidere i den organisatoriske strategiutformingen. Han mener at medarbeidersamtaler vil kunne bidra til å kartlegge behov og muligheter for endringer av organisasjonens strukturer og prosesser (Wollebæk, 1989, s.31). Da jeg utelukkende intervjuet arbeidstakere, vet jeg lite om hvorvidt

informasjonen som fremkommer under samtale bidrar til, eller inspirerer, faktiske endringer i organisatoriske mål eller strategi. Temaet fremkom derimot under intervjuene, og det ble uttrykket et ønske om å, i større grad, bli hørt når det kommer til informasjon som kan påvirke organisatoriske forhold. En av informantene forteller at han forventet å kunne drøfte hva som fungerer og ikke fungerer på arbeidsplassen, sammen med sin leder, men at han ikke opplevde at dette ble prioritert. Det kan tenkes at en slik tilnærming kan føre til et større gap mellom ledelse og medarbeider, og at verdifull informasjon og ideer går tapt fordi at medarbeidere ikke får muligheten til å bidra.

Både Vasset (2017) og Ryssmo (2019) er begge enige om at gjennomføring av medarbeidersamtaler, utført korrekt, har en positiv effekt på leder-medarbeider-relasjonen. Vasset mener at samtalen potensielt kan styrke medarbeiderens indre motivasjon og forsterke følelsen av samarbeid med og støtte fra leder (Vasset, 2017, s.77). Ryssmo vektlegger en forsterket tillit i relasjonen som et resultat av medarbeidersamtalen. Han utnevner den også som et premiss for en god samtale (Ryssmo, 2019). Dette skal jeg diskutere nærmere under delkapittelet som omhandler temaet. Medarbeidernes egne oppfatninger av medarbeidersamtalens effekt skiller seg fra det som, ifølge forfatterne, er optimal effekt av samtalen. Informantene rapporterer om skuffelse, nøytralitet og samtaler uten verdi. De fleste informantene som er ansatt i deltidsstillinger forteller at medarbeidersamtalen spiller en liten rolle i arbeidsforholdet og at effekten er kortvarig eller manglende.

En av informantene forteller om sine opplevelser med samtalen på en måte som samsvarer med det Vasset og Ryssmo anser som en bra samtale. Informanten forteller at hun setter pris på avsatt tid til å bygge opp relasjonen mellom seg og sin leder og føler at dette er med på å skape tillit, bedre kommunikasjon og et bedre samarbeid. Denne informanten er heltidsansatt og rapporterer om nær daglig kontakt med sin leder. Hun har en svært god relasjon til lederen og forteller at hun trives så godt på jobb at hun ser for seg å arbeide der i flere år frem i tid. Dette bekrefter Lysfjords funn fra 2010, hvor flere av informantene opplevde medarbeidersamtalen som en arena for å bygge på relasjonen til sine ledere (Lysfjord, 2010, s.43).

Interessant er det at den andre av de to informantene som er ansatt i en hundre prosent stilling, har en motstridende oppfatning av medarbeidersamtalen og dens effekt på arbeidsforholdet. Denne informanten har en svak relasjon til sin leder og opplever nervøsitet i forbindelse med medarbeidersamtalen. På bakgrunn av flere faktorer ved arbeidsforholdet og hennes relasjon til

lederen, er denne informanten på aktiv leting etter en ny arbeidsplass. Begge disse informantene har yrker hvor de, på daglig basis, arbeider tett med mennesker.

Både motivasjon og tillit understrekes, av forfatterne, som positive og ønskelige effekter av medarbeidersamtalen. Under de to neste delkapitlene, vil jeg analysere informantenes oppfatninger av disse faktorene og se dem i sammenheng med teoriene jeg har presentert tidligere.

5.1.4 Oppsummering av funn

Jeg har nå drøftet de ulike komponentene av medarbeidersamtalen. Det som kommer frem, er at mange av disse henger tett sammen. For eksempel så ser man, ifølge teoriforfatterne, en klar sammenheng mellom tilrettelegging for og gjennomføring av målsetting, og medarbeidersamtalens effekt. Det er vanskelig å måle den opplevde effekten av målsetting hos informantene, da kun halvparten hadde dette som en del av sin medarbeidersamtale. Det som gikk igjen hos de som satte seg mål i løpet av samtalen, var at de, selv om de ikke nødvendigvis opplevde en positiv effekt av samtalen, var mer engasjerte i hvordan den kunne forbedres. Informantene hadde reflektert over samtalen og hvordan effekten kunne optimaliseres, i større grad enn de som ikke hadde målsetting som en del av sin samtale. Det kan tenkes at noe av grunnen til dette kan være at disse informantene blir pålagt å aktivt ta del i utvikling av seg selv og virksomheten, og dermed får et større ønske om å optimalisere denne prosessen.

En annen ting som klart kommer frem gjennom intervjuene, er at informantene er misfornøyde med nivået av feedback de får i sitt daglige arbeid. Det kan oppfattes som at arbeidsgivere gjerne legger mye tid og ressurser i planlegging og gjennomføring av medarbeidersamtaler, men glemmer behovet for respons på dagligdagse ting og hyppige tilbakemeldinger. Noen av informantene har opplevd flere utskiftninger av ledere og føler dermed at grunnlaget for en helhetlig tilbakemelding under medarbeidersamtalen, ikke er tilstrekkelig. Dette er også faktorer som kan spille inn på informantenes vurdering av medarbeidersamtalen som generelt lite givende.

5.2 Motivasjon

Det snakkes mye om motivasjon blant teoretikere innen personalledelse og arbeidslivspsykologi. I nyere tid ser vi at McGregors teori Y gjør seg gjeldende og at mennesker i stor grad anses som individer, i stand til å bli motivert og motivere seg selv. Som vi tidligere har sett, understrekes økt motivasjon som en av de viktigste effektene av korrekt gjennomførte

medarbeidersamtaler. Denne effekten vil være gunstig både for individ og virksomhet. Individene vil kunne kjenne en økt følelse av meningskaping og selvbilde, og virksomheten vil kunne få ansatte som, i større grad, streber etter og ønsker å bidra til å nå mål.

Under dette delkapittelet undersøkes det hvorvidt informantenes følelse av motivasjon økes i takt med det teoriene tilsier. Jeg vil også se nærmere på ulike kategorier av motivasjon sammen med de empiriske funnene for å få et bedre bilde av hvordan dette henger sammen.

5.2.1 Målsetting som motivator

Igjen snakkes det om målsetting som en viktig del av medarbeidersamtalen. Vasset (2017) snakker om arbeidsrelatert motivasjon som «en direkte energi som er nødvendig for å kunne opprettholde ytelsen i arbeidet (Vasset, 2017, s75). Ifølge Lillemyr (2007) er mål et uttrykk for den energien som utløser tilstanden motivasjon og hvilken retning den har. Målet sier derfor noe om energien bak atferden, men også hva som vil være riktig vei å rette energien mot (Lillemyr, 2007, s.119). Her ser vi altså at forfatterne oppfatter mål som en kilde til motivasjon som en «tilstand» hos medarbeiderne og at målene angir hvilke retninger en skal fokusere sine ytelser. Gjennom å oppnå ulike delmål, vil informantene kunne oppleve en mestringsfølelse, som igjen reproducerer følelsen av motivasjon. De av informantene som satte seg mål under samtalen opplevde derimot ikke at dette hadde en gunstig effekt på motivasjonen. Det rapporteres om både manglende målsetting, men også effekter av målsettingen som kan anses som nøytrale eller negative. De målene jeg fikk innsyn i, virket enten så konkrete og enkle at de kan iverksettes og fullføres den samme dagen, eller så abstrakte og lite konkrete at eventuelle målinger kun kan ta utgangspunkt i subjektivt skjønn. Noen av målene jeg fikk oppgitt bar også preg av å, i stor grad, være kollektive mål og ikke mål på individnivå. Dette kan føre til distansering og ansvarsfraskriving, som igjen er til ugunst for motivasjonsnivået og i verste fall kan skape konflikt mellom medarbeidere. Mye tyder altså på at både ledere og medarbeidere er for dårlig rustet til å faktisk vite hvordan konstruktive mål skal settes opp og gjennomføres for å ha en gunstig effekt på motivasjonen.

5.2.2 Medarbeidersamtalen i lys av jobbkarakteristikamodellen og tofaktorteori

Jeg har, under teorikapittelet, tatt opp Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell og Herzbergs tofaktorteori som sentrale teorier knyttet til arbeidsrelatert motivasjon. Begge disse teoriene tar for seg egenskaper ved jobben i seg selv som kilde til motivasjon. Herzberg (1965)

skiller mellom hygiene- og motivasjonsfaktorer, mens Hackman og Oldham (1980) peker på sentrale trekk som evner å engasjere individers indre motivasjon.

Under intervjuene kommer det blant annet frem oppfatninger av medarbeidersamtalen som et tiltak for å beholde en stabil situasjon, heller enn et tiltak for å oppnå positive effekter. Dette tyder på at samtalen, for noen, anses som en hygienefaktor, heller enn en motivasjonsfaktor. Herzberg anser hygienefaktorer som noe som kan skape mistriivsel dersom de ikke er til stede, men ikke som en faktor som kan bidra til trivsel dersom de er til stede (Herzberg, 1965, s.396). I informantens tilfelle, er det ikke snakk om direkte mistriivsel dersom medarbeidersamtaler ikke fant sted, men heller en mangel på stabilitet som igjen ville ført til usikkerhet. Herzberg (1965) presiserer at motivasjonsfaktorer omhandler individers følelser overfor arbeidets innhold. For eksempel så vil faktorer som anerkjennelse, ansvar og muligheter for vekst kunne bidra til å øke individers motivasjonsnivå (Herzberg, 1965, s.395). Disse faktorene er helt eller delvis manglende hos en eller flere av informantene. Som diskutert tidligere, så føler samtlige informanter at tilbakemeldinger, herunder også anerkjennelse, blir tilbudt for sjelden. Informantene svarer også at de sjelden eller aldri blir informert om muligheter for vekst innad i bedriften eller muligheter for å få mer ansvar. Blant noen av informantene kommer det frem at tydelig informering om vekstmuligheter er et reelt savn og at det eksisterer et ønske om bedre rutiner for informasjonsdeling og aktiv, intern rekruttering. Tydeligere ansvarsfordeling kommer også frem som et tiltak leder kan iverksette for å øke motivasjonen. Her kommer vi inn på Hackman og Oldhams (1980) jobbkarakteristikamodell. Forfatterne fremmer blant annet behovet for kontroll og ansvar som en effektiv måte å motivere de ansatte dersom det innfris (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s.61). Dersom ansvarsområder tildeles og tydeliggjøres, vil medarbeidere kunne kjenne en tilhørighet til oppgaven og dermed bli motivert til å innfri egne og andres forventninger.

5.2.3 Motivasjon og likeverdsteori

Om man tenker seg belønning, her i form av ris, tilbakemeldinger og andre goder, som en relativ størrelse, hvor individer sammenligner egen innsats og utbytte med andres innsats og utbytte, har man å gjøre med teorien om likeverd (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s.55). Under intervjuene fremkommer det at likeverdsspennning, hvor belønninger gis ulikt for lik innsats, ikke er noe som merkes i stor grad, men at dersom forskjeller skulle blitt fremtredende så ville det påvirket motivasjonsnivået negativt. Det rapporteres blant annet om ros som en belønning som noen ganger oppleves som urettferdig fordelt på bakgrunn av lederes manglende innsyn i

daglig drift. I dette tilfellet uttrykkes det frustrasjon og følelsen av svekket motivasjon som et resultat av denne ubalansen. Her snakker vi om en styrket eller svekket ytre motivasjon, i form av anerkjennelse eller mangel på den anerkjennelsen en føler en fortjener. Dette temaet kan også ses i lys av begrepet tillit, som er begrepet som skal drøftes videre under neste delkapittel.

5.3 Tillit

Som et kort tilbakeblikk på det som kommer frem under oppgavens teorigrunnlag, handler begrepet tillit om et individs holdning overfor et annet individ, institusjon eller sosialt system, i henhold til fremtidige handlinger eller utfall (Guldbrandsen, 2008, s.175). Den som utøver tillit, har ingen kontroll over hvorvidt den som blir gitt tillit handler etter forventningene og tillitsgiveren vil også potensielt kunne lide et betydelig tap dersom disse forventningene ikke oppfylles. Ifølge Ryssmo (2019) vil stor grad av tillit mellom partene i en medarbeidersamtale gjøre samtalen bedre og en godt gjennomført samtale vil også kunne forsterke tilliten over tid.

Under empiriinnsamlingen til denne oppgaven har jeg lagt stor vekt på relasjonen mellom leder og medarbeider når det gjelder begrepet tillit. Jeg har blant annet bedt alle informanter om å fortelle meg om sin relasjon til sin leder. Her kommer det frem at medarbeiderne stort sett opplever å ha en god relasjon til sine ledere, men at relasjonen gjerne preges av lite daglig kontakt. Dette forklarer også, som tidligere drøftet, hvorfor informantene føler at behovet for tilbakemeldinger ikke blir fullstendig dekket. De fleste informantene opplever det som trygt å gå til sin nærmeste leder dersom de har saker de ønsker å ta opp. Det finnes noen unntak, men her er det blant annet snakk om pågående konfliktsaker som, med stor sannsynlighet, har påvirket tilliten.

Som diskutert tidligere, kan mangelen på informasjon og tilrettelegging for vekst, bidra til å senke nivået av tillit mellom medarbeider og virksomhet. Medarbeidere kan oppleve at de ikke bli verdsatt for den jobben de gjør og mangelen på muligheter internt kan oppfattes som at ledere ikke er fornøyd og heller ser etter ny arbeidskraft. Dette kan også ses sammen med likeverdsteorien som tidligere har blitt drøftet. Belønning i form av forfremmelse og andre vekstrelaterte goder, kan anses som skjevt fordelt på bakgrunn av for eksempel ansiennitet. En medarbeider som har vært ansatt over flere år, vil kunne føle seg urettferdig behandlet dersom en person utenfra får tilbudt en bedre, høyere eller mer ansvarsfull stilling. En grunnleggende antagelse blant ansatte er at hardt arbeid og lojalitet skal lønne seg. En har dermed en tillit til at

virksomheten vil belønne disse handlingene, men denne tilliten vil sannsynligvis svekkes betraktelig dersom en opplever at det ikke er tilfellet.

5.4 Unge mennesker

Oppgavens formål er å finne ut hvilke holdninger og erfaringer unge mennesker har til medarbeidersamtalen. Det ble, under teorikapitlet, presentert et grunnlag for hva som kjennetegner det jeg her har definert som «unge mennesker». Jeg skal nå se de empiriske dataene i lys av dette teorigrunnlaget for å se hvorvidt det stemmer med informantenes holdninger og prioriteringer.

Noe av det som er interessant å se på er økningen i befolkningens utdanningsnivå, sammen med Vassets (2017) påstand om at ansatte med bachelorgrad har bedre forutsetninger for å sette tydelige mål for seg selv og dermed også øke sitt motivasjonsnivå (Vasset, 2017, s.61). Informantene som oppgav at de var studenter, var også de samme som hadde målsetting som en del av sin medarbeidersamtale. Det kom ikke frem at det var informantene selv som hadde initiert målsettingen, så her må en regne med en god porsjon tilfeldigheter. Det som derimot er av interesse, er at ingen av disse kunne fortelle at målsettingen hadde bidratt til langvarig motivasjonsøkning. Dette kan sannsynligvis forklares gjennom faktorer som har blitt diskutert gjennomgående i dette kapitlet. Faktorer som; lite krevende mål, lavt prioriterte mål, manglende tilrettelegging for måloppnåelse og for liten selvbestemmelse når det gjelder valg av mål. Studentstatusen kan ha spilt en stor rolle når det kommer til refleksjon rundt forbedring av medarbeidersamtalen, som vi også har diskutert tidligere. Jeg opplevde at medarbeiderne som hadde gjennomført målsetting som en del av sin medarbeidersamtale, i større grad hadde reflektert over dens manglende effekt. Dette kan ha en sammenheng med at disse informantene jevnlig bruker refleksjon som en del av sin utdanning.

Flere av rådene fra en artikkel publisert av FEI Daily (2019), som omhandler å rekruttere og beholde unge arbeidstakere, har allerede blitt tatt opp som viktige deler av medarbeidersamtalen på generell basis. Rådene tilsier blant annet at dagens generasjon unge, krever kontinuerlig feedback og muligheter for vekst, utvikling og forfremmelse (Gayle, 2019). Kontinuerlig feedback er et savn blant alle informantene. Noe av grunnen til at unge arbeidstakere kjenner behovet for flere tilbakemeldinger kan være at disse er relativt ferske i arbeidslivet og dermed krever mer veiledning enn eldre arbeidstakere. Unge har generelt mindre erfaring i arbeidslivet og dette kan resultere i en usikkerhet som mer erfaringsrike arbeidstakere gjerne ikke har. Videre så rådes det også om å tilby muligheter for vekst, utvikling og forfremmelse. Med tanke

på at unge arbeidstakere er gruppen i arbeidslivet som hyppigst skifter jobb (Randstad, 2019), kan det tenkes at dette rådet ikke blir fulgt tilstrekkelig i praksis. Det kommer også frem under intervjuene at medarbeiderne sjeldent får informasjon eller tilbud om vekstmuligheter. På spørsmål om hvor lenge informantene ser for seg å arbeide på nåværende arbeidsplass, kommer det frem at alle, med unntak av en, i utgangspunktet ser for seg et kort tidsperspektiv. Noen av disse forteller at eventuelle tilbud om interne vekstmuligheter kan føre til at de velger å bli i virksomheten etter endte studier. Dette viser at behovet for denne informasjonen og disse mulighetene eksisterer og at medarbeidersamtalen kunne blitt en god arena for formidling av slike muligheter.

6 Konklusjon

På bakgrunn av min problemstilling og mine analyser, vil jeg i dette kapittelet gi en endelig konklusjon og et svar på oppgaven. Jeg vil også diskutere hvordan min oppgave kan brukes som et bidrag til dagens personalledelse. Til slutt vil jeg se nærmere på videre forskning på temaet. Her vil jeg ta opp hvilke andre områder, vinklinger og metoder jeg mener vil være gunstige for å forske videre på medarbeidersamtaler som fenomen i arbeidslivet.

6.1 Svar på problemstilling

Opgavens problemstilling lyder følgende;

«Hvilke holdninger, erfaringer og utbytte har unge arbeidstakere i forhold til medarbeidersamtalen, og hvilken effekt har denne samtalen på opplevelsen av motivasjon og tillit?».

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg sett nærmere på unge arbeidstakere og deres erfaringer med og utbytte av medarbeidersamtalen. Jeg har også studert den opplevde effekten av motivasjon og tillit på bakgrunn av samtalen. Hensikten med denne kvalitative studien er ikke å generalisere funn og konklusjoner, men heller å gi et innblikk i unge menneskers opplevelse av medarbeidersamtalen. Jeg vil nå gå gjennom mine funn og svare på det overordnede spørsmålet i oppgaven.

På generell basis kan en se at det finnes variasjon i hvordan informantene blir bedt om å forberede seg til medarbeidersamtalen og hvilke komponenter samtalen består av. Likevel er den generelle oppfatningen av samtalen at den oppleves som lite givende i forhold til det potensialet som beskrives i teorien. Informantene forteller at de opplever samtalen som noe som bare må gjennomføres og tillegger den liten verdi i arbeidsforholdet. Unntaket er en ett tilfelle, hvor informanten gir uttrykk for at samtalen fungerer som et pusterom og som en mulighet til å bygge på relasjonen til sin leder. Informantgruppen ser derimot at det finnes et potensial for medarbeidersamtalen i arbeidslivet. Flere av informantene kommer med forslag til hvordan samtalen kan bli bedre, hvor de fleste av disse forslagene handler om å gjøre samtalen mer uformell og å prioritere tilbakemeldinger i langt større grad. Informantene ser også verdien av å ha avsatt tid sammen med sin leder, men skulle gjerne ønske at dette hadde skjedd oftere, uavhengig av den fastsatte og planlagte medarbeidersamtalen. Dette behovet kan ses i lys av mangel på oppfølgingsamtaler hos fem

Teoretikere på feltet understreker viktigheten av målsetting og vurderer denne som en sentral del av medarbeidersamtalen. Blant informanter som ikke hadde dette som en del av sin samtale, kommer det frem at målsetting i seg selv ikke nødvendigvis er et savn. Her kan det tenkes at unge ansatte har lite erfaring med både medarbeidersamtaler og å sette mål for seg selv, og at dette dermed ikke oppleves som et savn. De av informantene som hadde målsetting som en del av sin medarbeidersamtale, hadde flere refleksjoner rundt effekten av dette. Målsetting i seg selv førte ikke til en umiddelbar opplevelse av medarbeidersamtalen som et nyttig verktøy, men de av informantene som satte seg mål under samtalen, hadde i større grad gjort seg opp tanker om hvordan samtalen kunne forbedres. Blant annet, var mangel på oppfølging og ressurser et forbedringsområde ifølge informantene. Utdanning kan ha spilt en rolle når det gjelder graden av refleksjon og denne betraktningen blir dermed en spekulasjon.

Når det gjelder motivasjon som følger av medarbeidersamtalen, er konklusjonen at denne, i beste fall, oppleves som et kortvarig utfall av samtalen. Informantene opplever at tilbakemelding som blir gitt under medarbeidersamtalen, har en kortvarig effekt på motivasjonsnivået og samtlige uttrykker et ønske om hyppigere tilbakemeldinger og feedback på arbeidet de gjør. Et godt eksempel her er Herzbergs hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer. Informantene gir uttrykk for at medarbeidersamtalen, etter deres erfaringer, er en nødvendig stabilisator, heller enn en effektiv motivator. Min oppfatning er at medarbeidersamtalen fungerer som et supplement eller en forsterker av motivasjon, men at det finnes flere andre faktorer som må være på plass for at samtalen skal kunne ha en reell effekt på motivasjonsnivået.

Tillit var et begrep som gikk igjen, i det teoretiske grunnlaget, som en gunstig effekt av å gjennomføre medarbeidersamtaler. Mine funn tilsier at medarbeidersamtalen i liten grad har ført til økt eller svekket opplevelse av tillit hos informantene. De av informantene som rapporterer om et godt forhold til sin leder, har også en høy grad av tillit. Denne tilliten eksisterer derimot uavhengig av medarbeidersamtalen, men samtalen kan tenkes å være en vedlikeholdsfaktor.

I tilfeller hvor informantene har opplevd skuffelse eller frustrasjon på bakgrunn av medarbeidersamtalen, kommer det under intervjuene, også frem flere eksempler som taler for svekket tillit. I disse tilfellene er det nærliggende å tenke at negative assosiasjoner til samtalen også kan frembringe spesifikke minner av hendelser hvor tilliten har blitt svekket.

Oppsummert kan vi se at denne studiens gruppe unge arbeidstakere ikke utelukkende har positive erfaringer med medarbeidersamtalen, slik mye av teorien på feltet tilsier at de skulle hatt. I flere tilfeller oppleves samtalen som utilstrekkelig og lite givende. Flere av studiens informanter gir uttrykk for at medarbeidersamtalen, etter deres erfaringer, har mye å gå på og kan forbedres betraktelig. Om vi ser disse funnene i sammenheng med Lysfjords funn, som nevnes innledningsvis, ser vi at det finnes store forskjeller. Lysfjords studie viser blant annet at flertallet av informantene opplever medarbeidersamtalen som nyttig og som et godt grunnlag for å «bli sett og hørt» (Lysfjord, 2010, s.43). Informantene i denne studien opplever at samtalen fører til liten eller kortvarig effekt på motivasjonen og heller ikke har noen merkbar, positiv effekt på opplevelsen av tillit. Det fremkommer, under intervjuene, en rekke tiltak for å optimalisere medarbeidersamtalen. Dette tilsier at informantene ser potensialet for en meningsfull samtale, dersom den utføres korrekt.

6.2 Oppgavens svakheter

Av svakheter ved oppgaven, kan det trekkes frem at resultatene fra intervjuene mulig kunne blitt annerledes dersom studien utelukkende fokuserte på deltids- eller heltidsansatte unge mennesker. I denne oppgaven har ulikheten i stillingsprosent blitt tillagt liten vekt og kan dermed fungere som en bakenforliggende faktor for konklusjonens retning, eller styrken på konklusjonens retning. Jeg ser også at jeg, med fordel, kunne ha spisset forskningsområdet mitt enda mer og satt søkelys på en spesifikk bedrift eller bransje. Jeg erkjenner at det kan foreligge store variasjoner av samtalen innhold, hyppighet og gjennomføring innenfor ulike virksomheter og bransjer og at min tilnærming dermed kan fremstå som litt ambisiøs. Videre så kan min oppgave, i likhet med mange andre kvalitative studier, ikke generaliseres og brukes om tendenser i befolkningen. Resultatet av denne studien, ville etter min mening, veid tyngre dersom den kunne blitt brukt til å stadfeste representative erfaringer. Bakgrunnen for å likevel gjennomføre denne studien etter kvalitativ metode, er både at den går mer i dybden og fanger opp flere aspekter, og at gjennomføring av denne typen intervjuer ville krevd mye mer tid og ressurser enn det jeg har hatt til rådighet.

6.3 Oppgavens overføringsverdi

Under teorikapitlet som omhandler unge arbeidstakere, henvises det til kilder som tilsier at unge mennesker stiller sterkt når det kommer til arbeidsgiveres preferanser for hvem de helst vil ansette (SSP, 2019, fig.13). Det hevdes også at unge mennesker er de i arbeidslivet som hyppigst skifter jobb (Randstad, 2019). Med dette kan en altså se at unge er den mest attraktive

gruppen arbeidstakere, samtidig som at de er den gruppen det er vanskeligst å beholde. Gjennom å aktivt sørge for å tilstrebe optimale forhold på arbeidsplassen, vil en kunne sikre seg beste mulige forutsetninger for å beholde arbeidstakere. Medarbeidersamtalen er et eksempel på tiltak som har muligheten til å øke medarbeideres trivsel, motivasjon og lojalitet til en arbeidsplass. Gjennom arbeidet med denne studien har jeg sett nærmere på hvordan unge mennesker erfarer og tenker om medarbeidersamtalen. Informasjonen som fremkommer av denne studien, kan brukes til å vurdere effekten ulike virksomheter har av nåværende medarbeidersamtaler og inspirere mulige behov for endring. Flere av informantenes ønsker for medarbeidersamtalen, krever ikke mer enn enkle justeringer eller skifter av fokus. I flere tilfeller kommer det også frem at samtalen med fordel kunne blitt gjennomført med færre retningslinjer og rammer. Denne studien vil potensielt kunne inspirere arbeidsgivere, eller andre med personalansvar, til å sette seg inn i arbeidstakernes posisjon og lytte til deres ønsker. Dette kan videre resultere i bedre forutsetninger for en gjensidig berikende samtale. Fokus på gode medarbeidersamtaler, kan igjen føre til økt lojalitet blant unge medarbeidere.

6.4 Videre forskning

Medarbeidersamtalen som fenomen i arbeidslivet er et veldig interessant og spennende tema. Her finnes det mulighet for flere ulike vinklinger og forskningsområder. Da jeg utelukkende har fokusert på medarbeidersiden ved dette fenomenet, ser jeg at det videre kunne blitt interessant med et større lederfokus relatert til samtalen. Blant annet så er samtalens effekt på leder-medarbeider-relasjonen en interessant vinkling. Her kan for eksempel forskningsspørsmålet rettes inn mot effekten medarbeidersamtalen har på informasjonsflyten i en virksomhet eller hvordan ledere opplever at tilliten til medarbeidere påvirkes av regelmessig gjennomførte medarbeidersamtaler.

Det hadde også blitt en interessant studie ved å sammenligne erfaringene unge medarbeidere har med denne samtalen og eldre arbeidstakeres erfaringer. Her vil en kunne fange opp flere faktorer som blant annet yrkeserfaring, ansiennitet og generasjonspregede holdninger. Dersom det hadde blitt foretatt en lignende studie, men med eldre arbeidstakere, kunne min oppgave blitt brukt som sammenligningsgrunnlag.

Det kommer, under flere av denne studiens intervjuer, frem ulike forslag til hvordan medarbeidersamtalen kunne blitt utført annerledes for å sikre optimal effekt. Som et videre forskningsprosjekt, kunne det vært interessant å fokusere på medarbeideres forslag til

optimalisering av medarbeidersamtalen. Flere av informantene jeg har snakket med har gjort seg opp tanker om hvordan samtalen kan forbedres. Gjennom å sette søkelys på medarbeideres egne refleksjoner rundt optimalisering av samtalen, kunne en tilrettelagt for en mer nyttig samtale for begge parter.

7 Litteraturliste

- Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2013). *Skapte virkeligheter*. Oslo: Kopinor Pensum AS
- Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_1
- Befring, E. (2002). *Forskningsmetode, etikk og statistikk*. Gjøvik: Det Norske Samlaget
- Bergsli, A. T. (2017). *Utdanning blant norske arbeidstakere*. Hentet fra Arbeidslivet.no: <https://www.arbeidslivet.no/Velferd/Utdanning/Utdanning-blant-norske-arbeidstakere/>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2010). *Veiledning for forskningsetiske og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Kapittel 3; Utvalgsstrategi. Hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningssetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/3-Utvalgsstrategi/>
- DIFI (2015). *Medarbeiderundersøkelse i staten 2010* (DIFI rapport 2010:5). Hentet fra: <https://www.difi.no/sites/difino/files/medarbeiderundersokelse-sluttrapport.pdf>
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. Hentet fra: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Forsth, L. (1994). *Medarbeidersamtaler*. Aquarius Forlag AS. Hentet fra: https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2009100700142?page=2
- Gayle, L. (2019). *How Generation Z is transforming the workplace*. FEI Daily. Hentet fra: <https://www.financialexecutives.org/FEI-Daily/August-2019/How-Generation-Z-Is-Transforming-the-Workplace.aspx>
- Grimen, H. (2001). *Tillit og makt- tre sammenhengar*. Tidsskrift Norsk Lægeforening 2001.
- Grimsø, R. E. (2000). *Personaladministrasjon. Teori og praksis* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Gulbrandsen, T. (2008). Elite Integration and Institutional Trust in Norway. I Lumumba-Kasongo, T., Patterson, R. & Sasaki, M. (2008). *International Studies in Sociology and Social Anthropology* (volum 107, s.171-192). Leiden, Nederland: Koninklijke Brill NV.
- Herzberg, F. (1965). *The motivation to work among Finnish supervisors*. Western reserve University, s. 393-402. Hentet fra: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.uis.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=079c082a-3a0e-407d-a66a-d2c992d3e0c6%40sessionmgr103>
- Hoffmann, T. (2013). *Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til?* Hentet fra forskning.no: <https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839>

- Holme, K. (2019). *Kjære ledere- slutt med standardisert MAS!* Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/kjaere-ledere-slutt-med-standardisert-mas.6096098-458588.html>
- Iversen, E. F. (2015). *Medarbeidersamtale*. Sandnes: Commentum Forlag
- Kaufmann, G. og Kaufmann A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Keute, A., Perlic, B. og Holgersen, H. (2019). *Utdanningsløpet til personer født i 1975, 1985 og 1995*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/406839?_ts=16f0ede14e8
- Kvale, S. & Brinkmann, S (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lysfjord, L. E. (2010). *Opplever medarbeidere at medarbeidersamtalen bidrar til medbestemmelse på arbeidsplassen?* (Mastergradsavhandling). Handelshøgskolen i Bodø, Namsos.
- McGregor, D. (1957). *The human side of enterprice*. Side 6-15. Hentet fra: <https://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>
- Narverud, A. *Medarbeidersamtale*. Oslo: Norges juristforbund. Hentet fra: <https://www.juristforbundet.no/lonnarbeidsvilkar/artikler/medarbeidersamtale/>
- Okby, L. L. (1992). *Medarbeidersamtaler i offentlig sektor*. Kondor AS
- Oldham, G. R. og Hackman, J. R. (2010). *Not what it was and not what it will be: The future of job design research*. John Wiley & Sons. Hentet fra: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.uis.no/doi/epdf/10.1002/job.678>
- Prossack, A. (2019). *Struggle to retain Millennials and Gen Z? Here are 4 reasons why*. Hentet fra: <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2019/09/30/retain-millennials-genz/#>
- Randstad (2019). *Unge arbeidstakere skifter jobb oftere*. Hentet fra: <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/unge-arbeidstakere-skifter-jobb-oftere?publisherId=89965&releaseId=17866333>
- Regjeringen: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (2015). *Satsing på barn og ungdom*. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/91e67baf464441c89fe45259b4a0d506/satsing-pa-barn-og-ungdom_2015_web.pdf
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Ryssmo, J. (2019). *Medarbeidersamtaler som er effektive*. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/medarbeidersamtaler-som-er-effektive.4836999-419970.html>

- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Senter for seniorpolitikk (2019). *Norsk seniorpolitisk barometer 2019- Ledere i arbeidslivet*. Hentet fra: <https://seniorpolitikk.no/wp-content/uploads/2019/10/Endelig-rapport-ledere-2019v2-med-logo.pdf>
- Staven, T. (2019). *Slik motiverer man millenniumsgenerasjonen i arbeidslivet*. Hentet fra Dagens Perspektiv: <https://www.dagensperspektiv.no/2019/slik-motiverer-man-millenniumsgenerasjonen-i-arbeidslivet>
- Svendsby, E. (2007). *Pass deg for hva du forteller sjefen*. VG. Hentet fra: <https://www.vg.no/forbruker/helse/i/17JPL/pass-deg-for-hva-du-forteller-sjefen>
- Vasset, F. P. (2017). *Medarbeidersamtalen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wallestad, R. *Millennials: Hvordan ansette og beholde talentene*. Hentet fra: <https://opus-consulting.no/ansatte-fra-millenniumsgenerasjonen/>
- Wollebæk, K. (1989). *Medarbeidersamtaler. Hvordan og hvorfor?* Oslo: Universitetsforlaget
- Wollebæk, K. (2000). *Jobbsamtaler: et hjelpemiddel for personalutvikling og veiledning*. Oslo: Genesis

Vedlegg

Vedlegg 1 – Forespørsel om deltakelse

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Unge og medarbeidersamtalen”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke unge menneskers holdninger til og utbytte av medarbeidersamtalen. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektets problemstilling lyder følgende; ; «Hvilke opplevelser og erfaringer har unge mennesker med medarbeidersamtalen? Opplevs den som fordelaktig med tanke på motivasjon og tillit til virksomheten?». Merk at oppgavens tittel kan endres noe i etterkant av datainnsamling. Formålet med prosjektet er å kartlegge unge arbeidstakers holdninger til og utbytte av medarbeidersamtalen. Jeg ønsker å få tilgang til personlige erfaringer og tanker om medarbeidersamtalen som et tiltenkt motivasjons- og tillitsskapende fenomen i arbeidslivet. For å besvare problemstillingen ønsker jeg å intervjuere mennesker i alderen 18-30 år om deres personlige erfaring og tanker om medarbeidersamtalen. Det skriftlige produktet vil bli levert og publisert som masteroppgaven som markerer slutten av mine studier av endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget velges i hovedsak ut på bakgrunn av alder. Jeg er også interessert i å hente informasjon fra ulike yrker og bransjer og velger dermed informanter på bakgrunn av dette.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Beregnet tid for intervjuet er mellom 30 og 45 minutter. Intervjuguiden inneholder spørsmål om din stilling, den siste medarbeidersamtalen du var en del av og dine holdninger til medarbeidersamtalen, motivasjon, tillit og meningsskapning. Det vil bli tatt lydopptak under intervjuet. Opptaket vil siden transkriberes og deretter destrueres etter at prosjektet er levert inn.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Foruten om skriftlig samtykke, vil ikke navn eller andre gjenkjennbare opplysninger lagres skriftlig. Du vil heller ikke bli bedt om å oppgi direkte gjenkjennbare opplysninger under opptak. Opptakene som blir gjort vil lagres på OneDrive som er en skybasert oppbevaringstjeneste for lagring av filer.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15/06/2020. Opptak og notater fra intervjuene vil destrueres etter avsluttet prosjekt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Susanne Frøiland Åreskjold på 94816299 eller susanne.areskjold@hotmail.com. Eventuelt kan min veileder Chris Rønningstad kontaktes på telefon #####.

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

Med vennlig hilsen Susanne Frøiland Åreskjold

Samtykkeerklæring

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

- å delta i intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15/06/2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – NSD Godkjenning

29.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 29.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 16.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Microsoft One Drive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø
Tlf. Personvertjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3 – Intervjuguide

INTRODUKSJON:

I forbindelse med min masteroppgave i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger ønsker jeg å få et innblikk i unge menneskers holdninger til og utbytte av medarbeidersamtalen. Jeg har invitert deg til denne samtalen da du faller inn under kriteriene for utvalget og anses som en verdifull bidragsyter til prosjektet. Bidraget ditt vil bli brukt som analysegrunnlag for oppgaven som igjen vil fremstilles i det ferdige produktet. Jeg vil benytte lydopptak av denne samtalen som grunnlag for transkribering. Denne filen vil slettes så snart prosjektet er gjennomført og levert. Utgangspunktet for levering er 16.06.20 med mulighet for forlenget frist. Du vil ikke bli bedt om å komme med identifiserbare opplysninger og jeg vil be deg om å frastå fra å komme med opplysninger som kan identifisere deg eller andre.

PRAKTISKE SPØRSMÅL:

Hvor gammel er du?

Hvilket yrke har du?

Hvor lenge har du vært ansatt på din nåværende arbeidsplass?

Hvilken stillingsprosent har du?

Når var det du sist gjennomførte en medarbeidersamtale?

Hvor ofte vil du si du deltar på medarbeidersamtaler?

MEDARBEIDERSAMTALEN:

1. Kan du beskrive den siste medarbeidersamtalen du var deltaker i?

Beskriv hvordan samtalen foregikk. Hva bestod den av?

Kan du huske hvor lang tid som ble satt av til samtalen? Samsvarte dette med faktisk tidsbruk?

Satte du deg mål eller utarbeidet forbedringsområder i løpet av samtalen?

Ble du bedt om å gi tilbakemelding om arbeidet og lederen din? Hvordan opplevde du dette?

Har du, eller din leder, tatt opp lønn som en del av samtalen?

2. Hvilke forberedelser og oppfølginger ble gjort i forbindelse med samtalen? Hva tenker du om disse?

Hvilke tanker gjorde du deg opp i forkant av samtalen? Hvilke forventninger hadde du? Ble disse forventningene møtt?

Opplevde du at den som var ansvarlig for å gjennomføre samtalen stilte forberedt?

Ble det gjennomført en oppfølgingsamtale i etterkant av medarbeidersamtalen? Hva ble tatt opp under denne?

3. Dersom du mottok tilbakemelding på jobben du gjør, hvordan påvirket dette deg i arbeidet ditt?

Oppleve du en endring i motivasjonsnivået ditt etter en medarbeidersamtale? Er denne endringen kortvarig eller langvarig?

Hvordan opplever du at fordelingen av «belønninger» som ros, fordeler eller tilbakemeldinger er blant medarbeiderne på bakgrunn av deres innsats? Hvordan påvirker dette motivasjonen din?

Dekkes ditt behov for feedback i det daglige arbeidet eller under medarbeidersamtalen? Ønsker du mer eller mindre feedback på arbeidet du gjør?

4. Fortell meg om målsetting eller forbedringsområder du utarbeidet under samtalen. Hva tenker du at du og bedriften sitter igjen med etter disse?

Handlet disse i hovedsak om personlig utvikling eller om virksomhetens utvikling eller resultatoppgjørelse?

Beskriv hvilket nivå målene du satte deg var på. Følte du at du fikk eller gav deg selv mer ansvar? Hvordan ble disse fulgt opp i ettertid?

Dersom du ikke satte mål etter forbedringspunkter under samtalen, er dette noe du savner? Hvorfor/hvorfor ikke?

5. Hvilke, om noen, arbeidsrelaterte faktorer spiller inn for at du skal motiveres til å gjøre en god jobb?

Er det noe din leder kunne gjort for å øke motivasjonen din?

Hva motiverer deg i det daglige liv?

6. Hvilken betydning har din nåværende jobb for deg?

Oppleveres det som meningsfullt å gå på jobb?

Informeres det om vekstmuligheter på arbeidsplassen din?

Hvor lenge ser du for deg å jobbe på din nåværende arbeidsplass? Kan svaret ditt her påvirkes av faktorer ved arbeidsforholdet?

7. Hvordan oppleves forholdet mellom deg og din leder?

Opplever du at du har nær kontakt med din leder i det daglige arbeidet? Ønsker du en tettere kontakt med din leder?

Opplever du det som trygt å gå til din leder med saker som opptar deg?

Stoler du på at din leder tar deg på alvor og opptrer på en måte som tar hensyn til dine behov?

8. Hva betyr medarbeidersamtalen for deg? Hvilken verdi har den i ditt arbeidsforhold?

Ser du frem til medarbeidersamtalen?

Anser du medarbeidersamtalen som et nyttig verktøy i arbeidslivet? Hva skal til for at en slik samtale skal oppleves nyttig for deg?

Hvilken følelse sitter du igjen med i ettertid etter en medarbeidersamtale?