



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

# Medarbeidersamtaler og motivasjon



Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk- administrativ utdanning

---

Av: Stig Jarle Djønne Pedersen og Lars Sigve Øritsland Sandhåland

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at HSH innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

*Bacheloroppgavens tittel: Medarbeidersamtaler og motivasjon*

*Student 1*

*Stig Jarle Djønn Pedersen*

*(Sign)*

*Student 2*

*Lars Sigve Øritsland Sandhåland*

*(Sign)*

Navn på veileder: Lise Langåker

---

Gradering: *Offentlig*

---

## **Forord**

Denne oppgaven handler om sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og motivasjon, sett fra et ledelsesperspektiv.

Oppgaven ble påbegynt høsten 2012, og siden har vi jobbet med den jevnt og trutt, til avhandlingen ble ferdigstilt i mai 2013. Arbeidet har krevd mye tid, nøyaktighet, kreativitet, og, ikke minst, kritisk tenkning fra vår side, men på den annen side har vi lært mye om temaet vårt og hvordan en forskningsoppgave forløper seg fra A til Å.

Vi vil gjerne få takke våre informanter, som tok seg tid til å ta i mot oss og svare på spørsmål i en travel arbeidshverdag, og vår veileder, Lise Langåker, som på regelmessig basis har kommet med konstruktive tilbakemeldinger og gode råd i forbindelse med utformingen av oppgaven.

Stig Jarle Djønn Pedersen og Lars Sigve Øritsland Sandhåland

Haugesund, 10. mai, 2013

## Sammendrag

Vi har inntrykk av at mesteparten av dagens forskning rundt betydningen av medarbeidersamtaler tar utgangspunkt i de ansattes oppfatninger, og har derfor utformet en oppgave med formålet å kartlegge hvilke meninger ledere har om temaet og relasjonene dette har til motivasjon. Dette er formulert som en todelt problemstilling: “Hva mener ledere om sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og motivasjon og hvordan mener de medarbeidersamtaler kan brukes til å øke motivasjonen hos de ansatte?”.

For å finne ut dette har vi samlet inn data ved å gjennomføre dybdeintervjuer med fem ledere fra ulike organisasjoner, samt benyttet teorier og relevant faglitteratur innenfor motivasjon, medarbeidersamtaler og ledelse som analytiske verktøy i det videre arbeidet.

Oppgaven er delt inn i seks hoveddeler, som er henholdsvis innledning, metode, teori, datapresentasjon, dataanalyse og konklusjon. Innledning gir en kort forklaring på bakgrunnen for tematikken i oppgaven, metodekapittelet gir en utfyllende beskrivelse av metoden for datainnsamling og vilkårene rundt dette, teorien er diverse faglitteratur innenfor temaet vi har valgt å skrive om, datapresentasjonen er en oversiktlig beskrivelse av det innsamlede datamaterialet, dataanalysen tester datamaterialet opp mot relevant teori, mens konklusjonen besvarer oppgavens to problemstillinger.

I den første delen av problemstillingen spurte vi hva ledere mener om sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og motivasjon. Vi fant ut at ledere er veldig klare på at det er en potensielt gunstig forbindelse, og at man prøver å legge opp samtalene på en måte som skal optimalisere effektene medarbeidersamtalene har på de ansattes motivasjon. I problemstillingens andre del spurte vi hvordan ledere mener medarbeidersamtaler kan brukes til å øke motivasjonen hos de ansatte. Her viste det seg at lederne mente det var viktigst å tilpasse medarbeidersamtalene individuelt, gjøre gode forberedelser i forkant av samtalene, skape gode rammer for samtalene, og sette mål i fellesskap med medarbeideren.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
1. Innledning.....	1
2. Metode.....	3
2.1. Forberedelse.....	3
2.2. Datainnsamling.....	4
2.3. Utvalget.....	5
2.4. Dataanalysen.....	6
3. Teori.....	7
3.1. Valg av teori.....	7
3.2. Motivasjon.....	7
3.2.1. Maslows behovshierarki.....	8
3.2.2. Herzbergs to-faktorteori.....	11
3.3. Ledelse.....	12
3.3.1. Situasjonsbestemt ledelse.....	12
3.3.2. Det emosjonelle aspektet ved ledelse.....	14
3.4. Medarbeidersamtaler.....	14
3.4.1. Gjennomføring av medarbeidersamtaler.....	16
3.4.2. Fordeler og ulemper ved medarbeidersamtaler.....	17
3.4.3. Vellykkede samtaler.....	18
3.4.4. Dårlige samtaler.....	18
3.4.5. Kuvaas' forskning.....	19
3.4.6. Carrigans syn på medarbeidersamtaler og motivasjon.....	21
4. Datapresentasjon.....	22
4.1. Medarbeidersamtalen.....	22
4.1.1. Medarbeidersamtalen som prosess.....	22
4.1.2. Medarbeidersamtalens formål.....	24
4.1.3. Fordeler og ulemper ved medarbeidersamtaler.....	24
4.1.4. Gode og dårlige medarbeidersamtaler.....	25
4.1.5. Medarbeidersamtalen og emosjoner.....	26
4.2. Medarbeidersamtaler og motivasjon.....	27
4.2.1. Motivasjon.....	27
4.2.2. Indre og ytre motivasjon.....	27

4.2.3. Motivasjonsfaktorer .....	28
4.2.4. Sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og motivasjon .....	28
4.2.5. Medarbeidersamtaler som motivasjonsstyrkende verktøy .....	31
5. Dataanalyse .....	32
5.1. Medarbeidersamtalen .....	33
5.1.1. Medarbeidersamtalen som prosess .....	33
5.1.2. Medarbeidersamtalens formål .....	34
5.1.3. Fordeler og ulemper ved medarbeidersamtaler .....	35
5.1.4. Gode og dårlige samtaler .....	36
5.1.5. Medarbeidersamtalen og emosjoner .....	37
5.2. Medarbeidersamtaler og motivasjon .....	38
5.2.1. Motivasjon .....	38
5.2.2. Indre og ytre motivasjon .....	39
5.2.3. Motivasjonsfaktorer .....	39
5.2.4. Sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og motivasjon .....	41
5.2.5. Medarbeidersamtaler som motivasjonsstyrkende verktøy .....	44
6. Konklusjon .....	47
Litteraturliste .....	49
Vedlegg .....	51

## 1. Innledning

Idéen om å skrive bacheloroppgave om medarbeidersamtaler oppstod da vi bladde i en HR (Human Resource management)-lærebok med tittelen “Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser” (2012), der det ene kapittelet var viet til temaet. En av forfatterne var professor Bård Kuvaas, som personlig har utført en del av forskningen som blir presentert i boken. Kapittelet dreide seg, i korte trekk, om hvilke effekter medarbeidersamtaler har på ansatte, og i forhold til våre forventninger var resultatene overraskende negative, noe vi vil utdype senere i oppgaven. På bakgrunn av dette virket det uforståelig at så mange organisasjoner likevel velger å avholde slike samtaler. Vi tenkte dette kunne ha to logiske årsaker:

1. Medarbeidersamtaler er lovpålagte.
2. Medarbeidersamtaler er nyttige.

Vi bestemte oss for å undersøke det nærmere, og søkte opp medarbeidersamtaler på den norske lovdatabasen på Internett (Lovdata), for å se om vi kunne finne noen forbindelser. Da det viste seg at det ikke forelå noen lov som direkte pålegger bedrifter å avholde medarbeidersamtaler, tenkte vi det måtte være andre årsaker til samtaler. Å kartlegge disse årsakene var imidlertid ikke like enkelt som å undersøke loven, og vi endte ikke opp med noe tilfredsstillende svar på det vi lurte på. Det var da vi ble overbeviste om at det var dette vi ville vie bacheloroppgaven vår til.

Mesteparten av forskningen rundt medarbeidersamtaler tar utgangspunkt i medarbeidere og deres syn på temaet. Med tanke på at spørsmålet om hvorfor medarbeidersamtaler blir så mye benyttet var utslagsgivende for at vi gikk inn for å undersøke medarbeidersamtaler nærmere, tenkte vi det ville være naturlig og, ikke minst, interessant å se tematikken fra lederes perspektiv. Det er tross alt ledelsen som initierer medarbeidersamtaler.

Vi skjønnte raskt at det var nødvendig å foreta noen avgrensninger for å gjøre oppgaven gjennomførbare, og bestemte oss for å knytte temaet medarbeidersamtaler opp mot et annet sentralt element innenfor ledelseslitteratur, nemlig motivasjon. Dette er et tema som kan relateres til mange sider av arbeidslivet, som for eksempel prestasjoner,

kommunikasjonsprosesser, teamutvikling og ledelse, og ettersom teorier påpeker at en av medarbeidersamtalens viktigste funksjoner er å skape økt motivasjon, mente vi det var relevant og riktig å fokusere på denne spesifikke forbindelsen. Samtidig kunne et slikt hovedfokus også avdekke andre interessante forhold rundt lederes bruk av medarbeidersamtaler. Formuleringen av en konkret problemstilling resulterte i en todelt variant:

**“Hvordan ser ledere på sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og motivasjon, og hvordan mener de medarbeidersamtalen kan brukes til å øke motivasjonen hos de ansatte?”**

For å konkretisere hva slags spørsmål vi ønsker svar på, utformet vi også noen underspørsmål:

- Hvordan ser ledere på motivasjon?
- Hva regner ledere som de viktigste motivasjonsfaktorene blant sine ansatte?
- Hvordan vurderer ledere betydningen av egen atferd under samtalene?
- Hvordan gjennomføres medarbeidersamtaler i praksis?
- Hva tenker ledere generelt rundt bruken av medarbeidersamtaler?
- Hvilke effekter opplever ledere at medarbeidersamtalene har på sine ansatte og deres motivasjon?

Vi ønsker kort oppsummert å finne ut hva ledere mener om medarbeidersamtaler, hvilke effekter de opplever samtalene har på godt og vondt, og hvordan de mener medarbeidersamtaler kan brukes som et nyttig styringsverktøy for å motivere ansatte til økt trivsel og bedre produktivitet på arbeidsplassen.

For å finne svaret på problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene vil vi selv samle inn datamaterialet, gjennom å intervjuere ledere. Av hensyn til oppgavens tidsramme og



omfang, vil utvalget være relativt lite, men vi har stor tro på at en god intervjuguide vil bidra til at vi får gode og grundige svar fra våre intervjuobjekter. Responsen vi får gjennom disse intervjuene vil, i kombinasjon med relevante teorier fra faglitteraturen, danne grunnlaget for videre analyse og forhåpentligvis gi tilfredsstillende svar på vår aktuelle problemstilling og andre spørsmål med tilknytning til tematikken.

Vi vil gi en nærmere beskrivelse av teoriene og metoden for datainnsamling i deres respektive kapitler.

## **2. Metode**

I dette kapittelet vil vi presentere en redegjørelse for valg av metodisk tilnærming og hvordan vi gikk frem for å besvare problemstillingen; “Hvordan ser ledere på sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og motivasjon, og hvordan mener de medarbeidersamtalen kan brukes til å øke motivasjonen hos de ansatte?” Det er imidlertid viktig å understreke at forskningen baseres på relativt få forskningsobjekter og kan derfor ikke sies å være et representativt utvalg. Vi mener allikevel at vår forskning kan gi detaljrik og verdifull informasjon om medarbeidersamtalen som verktøy.

Vi mener at forskningsprosessen best kan forklares gjennom Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2005) sin kategorisering av de ulike fasene. I neste avsnitt vil vi derfor forklare hvordan vi gjennomførte hver enkelt fase.

### **2.1. Forberedelse**

Vi tok utgangspunkt i flere grunnundersøkelser i ledelseslitteraturen for å finne frem til et tema å skrive om. Det var viktig for oss at tematikken interesserte oss genuint, samtidig som forskningen lot seg gjennomføre i praksis. Etter hvert som vi manøvrerte oss gjennom store mengder litteratur, bestemte vi oss for å undersøke hvordan medarbeidersamtalen kunne appliseres til å skape økt motivasjon hos de ansatte. Faglitteraturen viste seg å inneholde ulike antakelser og oppfatninger rundt hvorvidt det faktisk var en korrelasjon mellom motivasjon og medarbeidersamtalen. En fin kombinasjon av disse motstridende oppfatningene, vår

studiespesialisering innen ledelse, samt undersøkelsens antatte gjennomførbarhet, resulterte derfor i at vi utformet problemstillingen (som presentert ovenfor).

Etter mye om og men kom vi til slutt frem til en felles enighet om at problemstillingen best kunne håndteres ved hjelp av dybdeintervjuer. Mye av litteraturen på området viste seg å være utformet med utgangspunkt i kvalitative metoder, noe som medvirket til vår beslutning om å benytte en slik tilnærming. En annen årsak til dette var at tidsressursene tilsa at vi ikke kunne foreta generaliseringen og utforme valide konklusjoner. Summen av disse forholdene resulterte dermed i at den kvantitative metoden for ble ekskludert og da ble valg av metodisk tilnærming mye lettere.

## **2.2. Datainnsamling**

Vi bestemte oss derfor for å basere undersøkelsen på en kvalitativ metodisk tilnærming. En slik tilnærming ville gi oss muligheter til å skaffe dyptgående og detaljrik informasjon samtidig som den gir muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål. Dersom vi hadde anvendt en kvantitativ metode ville vi nok ha kunnet dekke et langt høyere antall respondenter, men informasjonen ville ikke vært særlig detaljrik. Mulighetene for å stille oppfølgingsspørsmål ville også falt bort.

Sett ut ifra situasjonsforholdene, mener vi derfor at den kvalitative metoden var det beste valget. Vi ønsket å innhente mest mulig dyptgående informasjon fra respondentene og sammenligne svarene fra de ulike intervjuene, samtidig som dette skulle la seg koble opp imot relevant teori på området.

Når vi skulle utforme intervjuguiden hadde vi flere tilnærminger å velge mellom. Dette hadde sin årsak i den kvalitative metodelitteraturen, som gav oss ulike utformingstilnærminger og som i høy grad ville påvirke utfallet av intervjuene. Johannessen et al. (2005) skiller mellom strukturerte, ustrukturerte og semi-strukturerte intervjuer. Et strukturert intervju medfører at temaene og spørsmålene innehar en bestemt rekkefølge, som blir fastsatt før intervjuene starter. Et ustrukturert intervju medfører mer frihet gjennom åpne spørsmål som tilpasses situasjonsforholdene og kan i så måte sees på som en fleksibel tilnærming. I en slags mellomposisjon har vi det semi-strukturerte intervjuet, som karakteriseres ved en overordnet intervjuguide, mens rekkefølgen på temaene og spørsmålene kan variere.

Vårt utgangspunkt var å gjennomføre strukturerte dybdeintervjuer gjennom en fastsatt intervjuguide. Alle intervjuene ble for øvrig dokumentert gjennom lydopptak. Denne fremgangsmåten gav oss en ryddig og logisk oversikt, noe som simplifiserte sammenligningen mellom respondentenes svar. Baktanken var også at en slik tilnærming ville forenkle dataanalysen. Transkriberingsprosessen lot seg også raskere gjennomføre ettersom rekkefølgen på spørsmålene gjorde det lettere å sortere spørsmålene i ulike underkategorier i ettertid.

Vår intervjuguide kan sies å bære preg av klassiske trekk ved det strukturelle intervjuet, vi benyttet imidlertid også oppfølgingsspørsmål som supplement til de overordnede spørsmålene. Dermed kan det spekuleres i hvorvidt intervjuguiden overlappet mellom en strukturert og semi-strukturert tilnærming. Dette var et bevist valg, ettersom en slik overlappende tilnærming gav oss den ønskede fleksibiliteten, samtidig som vi unngikk den rigiditeten en renyrket strukturell tilnærming representerer. Vi ønsket å skape en avslappet atmosfære under intervjuene slik at respondentene hadde et best mulig utgangspunkt til å gi utfyllende svar. Vi mener at vår tilnærming bidro til å skape en slik stemning.

Under gjennomføringen av intervjuene var vi to personer som byttet på å stille spørsmålene, begge hadde imidlertid anledning til å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Det var viktig at begge var til stedet under intervjuene, slik at vi kunne utfylle hverandre underveis. Når den ene hadde ansvaret for utspørringen, hadde den andre gode forutsetninger for å observere respondentenes svar og følge opp med spørsmål etter hvordan situasjonen utviklet seg. Intervjuene ble for øvrig foretatt i rolige omstendigheter på respondentenes arbeidsplass slik at vi fikk gjennomført intervjuene uten nevneverdige forstyrrelser. Før intervjuene startet informerte vi respondentene om at vi ville bruke lydopptak til dokumentasjonen, noe ingen reagerte nevneverdig på. I ettertidens lys burde vi imidlertid ha sikret oss godkjenning før oppmøte, ettersom vi i verstefall måtte tatt direkte sitat fra hele intervjuet for hånd. Heldigvis ble ikke dette et aktuelt problem for oss.

### 2.3. Utvalget

Utvalget ble fastsatt gjennom et samarbeid med vår veileder. Der ble vi enige om at 5-6 intervjuer var tilstrekkelig for å kunne håndtere problemstillingen på en god måte. Utvalget kan sies å være kriteriebasert ettersom intervjurespondentene måtte være en leder, eller annen tilsatt med personalansvar som også gjennomførte medarbeidersamtaler. Vi tar imidlertid

forbehold om at det kan være en viss sannsynlighet at intervjuene kan gi et glorifisert bilde av virkeligheten. Dette kan begrunnes med at forskningen antakelig hadde sett annerledes ut dersom vi også hadde fått et innblikk i medarbeidernes synspunkter. Det er derfor viktig å understreke at respondentenes synspunkter ikke representerer et bilde av virkeligheten, men bør heller sees som et supplement til allerede eksisterende litteratur.

Rekrutteringsprosessen medførte at vi endte opp med et utvalg på fem respondenter, hvorav 3 var menn og 2 var kvinner. Vi antok at det ikke var signifikante forskjeller mellom de respektive organisasjonene når det gjaldt selve gjennomføringen av medarbeidersamtalene. Rekrutteringen bar derfor preg av tilfeldigheter, ettersom vi ikke var på utkikk etter respondenter innenfor bestemte sektorer eller bransjer. Vårt utvalg kan i så måte sees på som et tilfeldig utvalg.

Dersom det allikevel skulle vise seg å være signifikante forskjeller i måten å utføre medarbeidersamtalene på, avhengig av bransje eller sektor, vil våre intervjuer forhindre en potensiell rigiditet i synspunktene. Ettersom vårt utvalg bestod av fem respondenter, blir det vanskelig å trekke noen konklusjoner rundt vår problemstilling dersom vi kun skulle basert dette på intervjudataene. Utvalget er strengt tatt for lite til å kunne trekke generelle konklusjoner.

Ifølge Johannesen et al. (2005) benyttes kvalitative metoder når formålet er å komme tett innpå personene man ønsker å vite noe om. Ledere eller andre tilsatte som gjennomfører medarbeidersamtaler kan derfor, som tidligere nevnt, representere vår målgruppe. Det har riktignok vært rettet kritikk mot den kvalitative metoden, spesielt når det kommer til metodens begrensninger når det kommer til utvalg og generaliserbare data (ibid.). Vårt forskningsformål er imidlertid ikke å generalisere, men heller å undersøke hvordan medarbeidersamtalen som verktøy og motivasjon henger sammen. Informantenes subjektivitet kan derfor sies å være valide representasjoner til vårt formål. Vi velger derfor å se bort ifra kritikken rettet mot dataenes subjektivitet.

## **2.4. Dataanalysen**

Etter at datainnsamlingen var fullendt ved hjelp av våre fem informanter, starter vi på datanalysen. I forkant hadde vi diskutert, i samarbeid med vår veileder, hvordan vi skulle trekke ut selve essensen av rådataene. Dette var et nødvendig onde ettersom vi gjenstod med

en god del overflødig informasjon som måtte ekstraheres bort for å skape et oversiktlig utgangspunkt for analysen. Vi ble dermed enige om at vi skulle kategorisere og dele intervjuguiden inn i ulike deltemaer. En slik tilnærming simplifiserte prosessen da vi skulle selektere dataene, samtidig som det skapte en naturlig og oversiktlig struktur. Denne strukturen hjalp oss også til å lage en ryddig oversikt da vi skulle levere inn dette dokumentet. Grunnlaget for å kunne sammenligne informantenes svar ble også enklere å gjennomføre, samtidig som en slik kategorisering gjorde det lettere å koble dataene opp i mot ulike teorier i analysedelen.

### **3. Teori**

#### **3.1. Valg av teori**

I dette kapittelet skal vi presentere forskning og teorier som vi vil benytte i analysen av det innsamlede datamaterialet. Vi har valgt å kategorisere dette i tre deler – motivasjon, ledelse og medarbeidersamtaler. Med tanke på at vår bacheloroppgave omhandler sammenhengen mellom motivasjon og medarbeidersamtaler, er det, etter vår oppfatning, nødvendig å se på hvilke teorier som er sentral innenfor begge disse områdene. Vi mener også det er relevant å involvere ledelsesteori fordi medarbeidersamtaler er en kommunikasjonsprosess mellom leder og underordnet, samtidig som forskning viser at lederens atferd påvirker de ansatte.

#### **3.2. Motivasjon**

Jacobsen og Thorsvik (2009, s. 218) forstår begrepet motivasjon som “en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen”. De hevder videre at motivasjon betinges av både individuelle behov og trekk ved vedkommendes sosiale tilhørighet.

Motivasjon er en viktig forutsetning for å realisere organisasjonsmessige mål, spesielt i yrker der arbeidsoppgavene stiller vesentlige krav til personlig initiativ og selvstendighet. I tjenesteytende bedrifter, for eksempel, er kvaliteten på tjenesten direkte betinget av de ansattes atferd, holdninger, prestasjoner, initiativ og evnen til god kundebehandling. Med tanke på at tjenesteproduksjon stadig blir viktigere i dagens servicesamfunn, kommer motivasjon til å bli et stadig viktigere tema for ledere (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Nordhaug (1987) hevder at det mest sentrale virkemiddelet for å opprettholde og øke motivasjonen i en organisasjon er en bevisst personalpolitikk. Jobbtilfredsstillelse og utviklingsmuligheter vil trolig bli viktigere for å fremme motivasjon blant arbeidere, og medarbeidersamtaler trekkes frem som et tiltak som kan rettes opp mot å følge opp og videreutvikle den enkelte medarbeiders motivasjon.

I noen kontekster kan det være relevant å skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon handler om atferd som er utført med tanke på en form for indre belønning. Dette kan for eksempel være økt glede, lærdom eller tilfredshet. Når det gjelder ytre motivasjon refererer dette derimot til atferd der hensikten er å oppnå ekstern belønning i form av, for eksempel, lønn, skryt eller forfremmelse. Forskning har vist at bedrifter med mange indre motiverte arbeidere leverer bedre arbeidsprestasjoner enn de som ikke har dette. Indre motivasjon er for øvrig spesielt nyttig i forhold til arbeid som forutsetter forståelse, kreativitet, læring og utvikling, mens ytre motivasjon kan virke mer motiverende for de med enklere og mer ensformede arbeidsoppgaver (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Det finnes flere såkalte motivasjonsteorier, som forsøker å beskrive og forklare hva som motiverer mennesker. I forbindelse med denne studien har vi valgt å fokusere på to av de mest kjente og grunnleggende, som er Maslows motivasjonsteori og Herzbergs tofaktor-teori (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

### **3.2.1. Maslows behovshierarki**

Abraham Maslows motivasjonsteori innebærer at menneskenes behov kan forklares gjennom et behovshierarki, i form av en pyramide som rangerer behovene i fem nivåer, etter viktighetsgrad. Hierarkiets logikk er at behovene på de øverste nivåene av pyramiden ikke vil influere atferden før behovene på de nederste trinnene er tilfredsstilte (Jacobsen og Thorsvik, 2009).



(<http://paulsberg.com/fk/maslow.htm>)

#### Fysiologiske behov

Primærbehovene, som er nødvendige for å overleve, som vann, mat, klær, søvn og ly.

#### Trygghetsbehov

Behov som omfatter både fysisk og følelsmessig sikkerhet.

#### Sosiale behov

Behov for vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige relasjoner til andre mennesker.

#### Statusbehov

Behov for selvrespekt og anerkjennelse fra andre.

## Behovet for selvrealisering

Behov for å få utnyttet sine evner og realisert potensialet sitt.

Maslows behovsteori er blitt kritisert for blant annet å være for lite spesifikk rundt behovskategoriene, slik at det er uklart hva som ligger i dem. En annen viktig innvending mot teorien er at det er empirisk vanskelig å avgjøre om de ulike behovstypene er ordnet hierarkisk (Jacobsen og Thorsvik, 2009). I følge Busch og Vanebo (1991) har den likevel hatt stor betydning for vårt syn på motivasjon. På et tidlig tidspunkt fastslo den at mennesker er forskjellige, og at det måtte bygges opp en differensiert belønningsstruktur i organisasjonen, der ledere må ta hensyn til individuelle behov når medarbeiderne skal motiveres.

Jacobsen og Thorsvik (2009, s. 222) har utformet en tabell som viser sammenhengen mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer:

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	- Lønn - Arbeidstidsbestemmelser	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Trygghetsbehov	- Arbeidsforhold	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	- Arbeidsgrupper - Medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
Statusbehov	- Tilbakemelding på arbeid - Tittel og posisjon	Anerkjennelse og prestisje
Behov for selvrealisering	- Utfordrende oppgaver - Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere



### 3.2.2. Herzbergs to-faktorteori

Frederick Herzbergs motivasjonsteori hevder at økt trivsel på arbeidsplassen gir sterkere motivasjon og bedre arbeidsprestasjoner blant medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Teorien er basert på studier utført av Herzberg og hans medarbeidere på 1960-tallet, der de undersøkte jobbtrivselen blant ansatte fra forskjellige firmaer og forhold. Det ble lagt spesielt vekt på de ansattes konkrete erfaringer av hva som hadde frembragt tilfredshet og misnøye hos vedkommende (Busch og Vanebo, 1991).

Studiens konklusjon var at tilfredshet og mistriivsel var relatert til ulike sett av forhold, noe som betyr at dersom man gjorde noe med forholdene som gjorde medarbeiderne utilfreds, ville ikke dette i seg selv medføre at de ble motiverte og tilfredse. Undersøkelsene avdekket dessuten at ansattes jobbtrivsel viste seg å være sterkt relatert til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistriivsel i arbeidet var knyttet til arbeidsmiljøet og behandlingen av de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Forholdene som fremmet jobbtifredshet fikk navnet “motivasjonsfaktorer”, siden de motiverer de ansatte til bedre ytelse. Noe som kjennetegner slike faktorer er at de skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel der de ikke er det. Faktorer relatert til mistriivsel kalte Herzberg “hygienefaktorer”, fordi de dreier seg om arbeidsmiljøet. Disse faktorene kan skape mistriivsel hvis de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Herzbergs motivasjonsfaktorer er varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, ansvar, prestasjoner, anerkjennelse, forfremmelse og vekst.

Hygienefaktorene er bedriftens personalpolitikk og administrative systemer, ledelse, mellommenneskelige forhold, arbeidsforhold, status, lønn, jobbsikkerhet og privatliv.

I likhet med Maslows behovshierarki, har også Herzbergs to-faktorteori blitt kritisert. I studien til sistenevnte ble respondentene i undersøkelsen, som nevnt, bedt om å få frem hendelser der de hadde vært veldig tilfredse eller misfornøyde i arbeidet. Jacobsen og Thorsvik (2009) hevder at mennesker har en tendens til å skylde på andre og omgivelsene dersom man mislykkes, og i motsatte tilfeller ta æren for suksessen selv. De mener det derfor kan være at Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer representerer en slik tendens, og at tilfredshet og mistriivsel ikke er så klart relatert til ulike sett av forhold som teorien argumenterer for.

Teorien har også fått kritikk for at pengebelønnings symbolverdi, altså at ikke bare penger er en materiell gevinst, men også fungerer som et bilde på for eksempel anerkjennelse eller sosial status, er blitt oversett (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

### 3.3. Ledelse

Jacobsen og Thorsvik (2009, s. 381) forklarer ledelse som:

“(...) en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet. Dette innebærer at ledelse først og fremst er en prosess mellom mennesker, hvor utførelsen av ledelse tar sikte på å influere andre.”

Denne definisjonen omfatter blant annet at noe av hensikten med ledelse er å få andre mennesker til å gjøre noe. Dermed kan ledelse knyttes til motivasjonsteorier, men innen ledelsesteorien blir det lagt større vekt på hvilken lederatferd og lederstil som har best effekt på underordnetes atferd fremfor hvilke faktorer som motiverer dem (Jacobsen og Thorsvik, 2009). I følge Nordhaug (1987) henger lederstil nøye sammen med motivering av ansatte.

#### 3.3.1. Situasjonsbestemt ledelse

Paul Hersey og Ken Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse ble presentert på 1960-tallet, og er fremdeles en svært anvendt ledelsesteori i dag (Ladegård, 1998). Bakgrunnen for teorien var tanken om at mennesker er forskjellige og fungerer ulikt i situasjoner. Hvordan vi opptrer i forbindelse med oppgaver vi ikke mestrer er eksempelvis annerledes enn i tilfeller der vi med full sikkerhet vet hva som må gjøres, og dette krever ulike former for involvering av ledelsen. Lederne må tilpasse lederstilen i forhold til hver enkelt medarbeider og situasjonens karakter (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Hersey og Blanchards teori fokuserer på hvilken grad en ansatt er beredt, eller "moden", for å løse arbeidsoppgavene. Denne modenheten består av to komponenter, som er kompetanse og

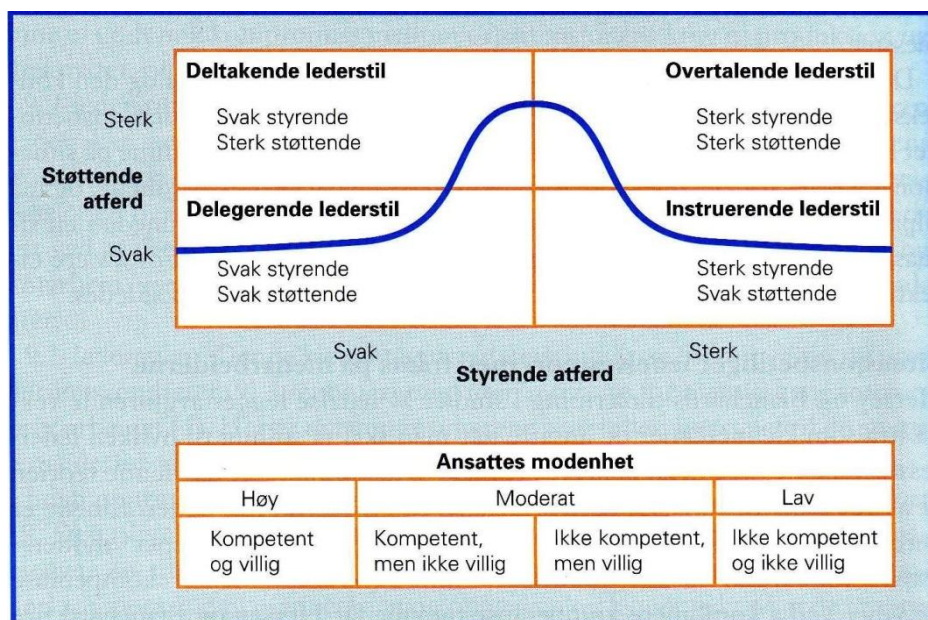
vilje. Ved å kombinere disse, har vi, i følge Hersey og Blanchard, fire nivåer for ansattes modenhet:

- Den ansatte er ikke kompetent, og uvillig til å løse oppgavene.
- Den ansatte er kompetent, men uvillig til å løse oppgavene.
- Den ansatte er ikke kompetent, men villig til å løse oppgavene.
- Den ansatte er kompetent og villig til å løse oppgavene.

Hersey og Blanchard skiller mellom støttende og styrende lederstiler. Kombinert får vi:

- Svak styrende og svak støttende lederstil (delegerende lederstil).
- Svak styrende og sterk støttende lederstil (deltakende lederstil).
- Sterk styrende og sterk støttende lederstil (overtalende lederstil).
- Sterk styrende og svak støttende lederstil (instruerende lederstil).

Denne figuren viser hvordan lederstilen bør tilpasses modenheten til den ansatte:



(Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 400)

Teoriens hovedpoeng er at det ikke finnes én beste lederstil, men at lederstilen altså må tilpasses modenheten til hver enkelt ansatt (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Det finnes en rekke innvendinger mot Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse. Blant annet er teorien blitt kritisert for å forutsette at ledere er meget fleksible og lett kan skifte lederstil, at det er enkelt å analyse modenheten hos de ansatte, at modenheten er det eneste interessante aspektet ved situasjonen, og at modenhet blir fremstilt som noe rigid uten muligheter for utvikling (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

### **3.3.2. Det emosjonelle aspektet ved ledelse**

Nyere forskning har vist at den følelsmessige dimensjonen ved ledelse har vært mer sentral enn man antok tidligere (Glasø, 2008).

I følge Goleman (1995) har emosjoner en smitteeffekt, noe som blant annet kan underbygges av studier utført av Kets de Vries og Miller (1984) der man fant ut at paranoide ledere kunne skape mistenksomme og defensive organisasjonskulturer, mens depressive ledere skapte pessimisme og ubesluttsomhet blant de ansatte. Ledere må derfor være bevisste på hvordan de opptrer og at de har en lederstil som ikke oppfattes som destruktiv blant medarbeiderne, da dette vil kunne føre til mistrivsel, dårligere motivasjon og svakere arbeidsprestasjoner blant de ansatte (Glasø, 2008).

Å være bevisst på hvordan man opptrer henger sammen med emosjonell intelligens (EQ). Dette kan defineres som evnen til å oppfatte og uttrykke emosjoner hos seg selv og andre, til å forstå og bruke dem, og til å bruke denne informasjonen til å veilede egne tanker og handlinger (Mayer og Salovey, 1990). Glasø (2008) fremhever betydningen av høy emosjonell intelligens i sammenhenger der det er viktig å kunne leve seg inn i andres tanker og følelser, og forstå arbeidssituasjonen deres, for eksempel medarbeidersamtaler.

### **3.4. Medarbeidersamtaler**

I følge Grimsø (2006, s. 236) er medarbeidersamtalen

“(…) 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”.

Begrepet “medarbeidersamtaler” er en vanlig norsk fellesbetegnelse på slike samtaler, men i noen organisasjoner går de også under andre navn, som for eksempel utviklingsamtaler, jobbsamtaler eller medarbeider- og plansamtaler. Hensikten med å gjennomføre medarbeidersamtaler er blant annet å motivere de ansatte, avklare og vurdere medarbeidernes innsats, trivsel og arbeidsprestasjoner, samt utvikle nyttige kunnskaper, holdninger og ferdigheter hos hver enkelt (Kuvaas og Dysvik, 2012). Noe som er vanlig er å diskutere den enkeltes ambisjoner, danne mål, og i fellesskap finne ut hvordan bedriften kan legge best mulig til rette for at medarbeideren kan nå dette målet (Larsen, 1999). Selv om målene er forskjellige, har de samme utgangspunkt, nemlig å gi økte arbeidsprestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2012). I følge Fletcher (2001) har medarbeidersamtaler tradisjonelt fungert som et verktøy for å evaluere medarbeidernes prestasjoner, men De Nisi og Pritchard (2006) mener imidlertid fokuset i den moderne samtalen dreier mer mot den enkelte medarbeiders utvikling. Alfsen (2013) hevder evalueringsdelen av medarbeidersamtalen ofte tar fokuset bort fra utviklingsaspektet.

Medarbeidersamtaler er ikke pålagt etter norsk lov, men kan relateres til Arbeidsmiljøloven:

“§4-2 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling (…)

(2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid (...),
- c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,
- d) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører den enkeltes arbeidssituasjon (...)” (Lovdata, 2013).

Det er delte meninger rundt betydningen og effektene av medarbeidersamtaler. I følge Alfsen (2013) mener kun fire av 10 ansatte at slike samtaler fører til økte arbeidsprestasjoner. En undersøkelse utført av Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) i 2010, viste dessuten at mangel på oppfølging etter medarbeidersamtalene skapte dårligere tilfredshet blant medarbeiderne. På den annen side genererte tett oppfølging stor grad av tilfredshet (Alfsen, 2013). Velten, Tengblad, Hällsten og Ackermann (2008) mener god oppfølging fører til at medarbeideren kommer i en god sirkel der prestasjoner gir anerkjennelse, som skaper energi, som igjen kulminerer i bedre arbeidsprestasjoner.

Et avgjørende element for at medarbeidere skal kunne bli motiverte av medarbeidersamtaler er målsettingsprosessen. Mål virker stimulerende på menneskers motivasjon fordi det skaper en fremtidig ønsket tilstand og forventning om belønning (Jacobsen og Thorsvik, 2009). I følge Alfsen (2013) øker sjansen for at medarbeidere motiveres av et mål dersom det blir satt i fellesskap med ledelsen.

#### **3.4.1. Gjennomføring av medarbeidersamtaler**

En medarbeidersamtale krever grundige forberedelser av både leder og underordnet. Det er vanlig å benytte et skjema, eller annen form for mal, som fungerer som en sjekkliste for de viktigste spørsmålene i samtalen. Dette skjemaet bør partene ha noen dager før samtalen finner sted. Spørsmålene vil ofte variere, ettersom det i mange tilfeller er organisasjonene selv som utformer dem, men de berører som regel de samme temaene. Det er meningen at disse spørsmålene skal bidra til å, blant annet, skape klarhet i hvilke arbeidsoppgaver medarbeideren skal ha, hvilke mål som skal settes, hva som skal til for at medarbeideren skal nå målet, om spesielle tilretteleggelser er nødvendig og om medarbeideren har spesielle ønsker i forhold til arbeidsoppgaver eller egen utvikling (Grimsø, 2006).

I forhold til deltakere i en medarbeidersamtale, bør samtalen være mellom medarbeideren og hans/hennes direkte overordnede, ettersom det er han eller hun som har best oversikt over medarbeiderens arbeidssituasjon og prestasjoner. Det er også den nærmeste overordnede som har best grunnlag for å vurdere resultatene (Grimsø, 2006). Medarbeideren bør for øvrig involveres i samtalen og ha mulighet til å komme med egne innspill. Dette kan gi større tilfredshet med samtalen, samtidig som den vil oppleves mer rettferdig (Alfsen, 2013).

Vanligvis heter det at medarbeidersamtaler skal foregå på et nøytralt sted, noe som skal bidra til å dempe medarbeiderens følelse av å sitte i et forhør inne på sjefens kontor. Det er imidlertid ikke nødvendigvis alle som har noe i mot å gjennomføre samtalen på kontoret, men det er viktig at det skapes en naturlig samtalsituasjon der medarbeideren kan åpne seg og være mindre bevisst på overordnet-underordnet-relasjonen mellom dem. Partene må generere tillit og trygghet seg i mellom, slik at begge kan få det de ønsker ut av samtalen. Den bør også foregå på et sted der man ikke blir forstyrret, og telefonoppringninger og andre henvendelser bør avvises (Grimsø, 2006).

### **3.4.2. Fordeler og ulemper ved medarbeidersamtaler**

I følge Larsen (1999) kan medarbeidersamtaler være et nyttig verktøy i forhold til konfliktforebygging i organisasjoner. Medarbeidersamtalen kan fungere som en ventil der man kan identifisere akutte eller potensielle konflikter før de eskalerer. Her er det gode muligheter for både overordnet og underordnet å få ryddet opp i eventuelle misforståelser og ta opp sensitive forhold som kanskje ikke er like lette å belyse på andre arenaer. Larsen anbefaler imidlertid ikke medarbeidersamtaler som et forum for å løse konflikter, det bør først og fremst være et forebyggende tiltak. Nordhaug (1987) påpeker at medarbeidersamtaler også kan være nyttige fordi det gir ledelsen enda bedre mulighet til å kartlegge sine ansattes behov, enten de er av faglig eller personlig karakter.

Grimsø (2006) nevner noen problemer ved bruk av medarbeidersamtaler. Med tanke på at medarbeidersamtaler ofte er årlige, kan målsettingen ofte være preget av kortsiktige mål fordi de ofte er lettest å måle for ledelsen. Problemet med dette er at det går ut over de langsiktige og kvalitative målene, de som ofte gir et varig løft over tid. Et annet problem er forventninger som ikke innfris, noe som kan føre til demotivasjon hos begge parter. Dette kan for eksempel gjelde forventninger tilknyttet medarbeiderens ønsker om arbeidsoppgaver, hvordan lederen forventer at arbeidet skal ivaretas eller hvilke ressurser organisasjonen er villig til å stille til disposisjon overfor arbeideren. En tredje innsigelse mot bruk av medarbeidersamtaler er at målsetting i seg selv ikke er tilstrekkelig for å oppnå bedre resultater. Organisasjonen må se på hvilke evner medarbeideren har og hva de kan gjøre for å hjelpe vedkommende med å oppnå målet.

### 3.4.3. Vellykkede samtaler

For at en medarbeidersamtale skal oppleves som vellykket, er det en forutsetning at begge parter, altså både overordnet og underordnet, har nytte av den (Grimsø, 2006). Keeping og Levy (2000) nevner noen kriterier for en vellykket samtale:

- Medarbeiderne må være tilfredse med strukturen og nøyaktigheten på samtalen.
- Medarbeiderne må ha et positivt eller nøytralt forhold til sine overordnede.
- Begge parter må forberede seg i tilstrekkelig grad før samtalen.
- Evalueringsgrunnlaget må betraktes som konkret og rettferdig.
- Lederen bør få muligheten til å øke sin kompetanse på områder som er relevante for samtalen, som for eksempel coaching eller evnen til å gi tilbakemeldinger.
- Medarbeiderne må være tilfredse med selve samtalen.
- Medarbeiderne må oppleve samtalen som nyttig.

Kuvaas og Dysvik (2012) mener gode medarbeidersamtaler kjennetegnes av at de, blant annet, er individuelt tilpasset hver enkelt, at de er et synlig resultat av grundige forberedelser fra ledelsens side og at det er en tydelig forventningsavklaring mellom overordnet og underordnet.

### 3.4.4. Dårlige samtaler

Rolandsen (2012) viser til noen vanlige årsaker fra ledelsens side at medarbeidersamtaler blir lite vellykkede:

Utsettelse

Dersom ledelsen utsetter medarbeidersamtalene kan dette tolkes som at ikke medarbeideren og medarbeidersamtalen blir tatt på alvor.



### Dårlig forberedelse

Kan også skape inntrykk av likegyldighet i forhold til medarbeideren. I tillegg kan samtalen ende opp i løst snakk uten en klar hensikt.

### Samtaler uten mål

En samtale uten mål vil ikke kunne medføre ønskede endringer for organisasjonen.

### Negativt fokus

Kan skape dårlig stemning og føre til at dialogen blir svekket.

### Ingen oppfølging

Dersom ikke ledelsen følger opp medarbeiderne etter samtalen, vil motivasjonen avta blant de ansatte og de positive effektene av samtalen uteblir.

### **3.4.5. Kuvaas' forskning**

Bård Kuvaas er professor i organisasjonspsykologi ved Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI, og er en internasjonalt anerkjent forsker innenfor "Human Resource management"-feltet. Kuvaas har blant annet studert medarbeidersamtaler, og hvilken effekt disse har på motivasjon, lojalitet og arbeidsprestasjoner til arbeidstakere (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Kuvaas' forskningsresultater konkluderer med at effektene av medarbeidersamtaler er delte. Dersom medarbeidersamtaler skal ha en positiv effekt forutsetter dette at medarbeideren har en positiv opplevelse av samtalen, og Kuvaas' studier viste at de som hadde dette fikk økt motivasjon og større lojalitet overfor sine respektive organisasjoner. Samtidig var det like mange som var misfornøyd med samtalen, og slike opplevelser kan føre til negativ utvikling av atferd, holdninger og motivasjon, og gi høyere turnover-intensjon. Det var imidlertid

relativt jevnfordelt mellom hvem som opplevde samtalen som positive og hvem som ikke gjorde det (Kuvaas, 2007). Kuvaas (2011) hevder for øvrig at dersom en medarbeidersamtale skal oppleves som nyttig, bør den tilpasses hver enkelt medarbeiders egenskaper og behov fremfor at man benytter et standardisert opplegg.

Studiene til Kuvaas har ikke dokumentert noen direkte sammenheng mellom positive opplevelser av medarbeidersamtalene og økte arbeidsprestasjoner. Det ble imidlertid oppdaget at opplevelsene av samtalen var henholdsvis negativt og positivt relaterte til arbeidsprestasjonene for de som trengte samtalen mest og de som ikke trengte dem i samme grad. De som trengte samtalen mest var de med lav indre motivasjon, mens de som ikke gjorde det, var de med høy indre motivasjon (Kuvaas, 2006).

På bakgrunn av studien har Kuvaas anbefalt bedrifter å tilpasse sine medarbeidersamtaler til hver enkelt type arbeider og deres ulike egenskaper og behov. Han foreslår for eksempel at man bør bruke samtaler som fremmer frihet under ansvar overfor de mest selvgående arbeiderne, mens samtalen med de som trenger mer støtte og oppfølging kan være mer detaljerte og spesifikke (Farbrot, 2007).

I forhold til spørsmålet om medarbeidersamtaler er nyttige, poengterer Kuvaas at selv om samtalen ikke nødvendigvis gir økte arbeidsprestasjoner i seg selv, kan det se ut som om vellykkede medarbeidersamtaler er en forutsetning for dette. Samtalen virker også positivt i den forstand at de kan skape mer lojale og motiverte arbeidere dersom de nevnte forutsetningene for dette er til stede. Det er imidlertid viktig at ledere ikke overvurderer disse virkningene av medarbeidersamtalene (Kuvaas, 2007).

Til tross for at Kuvaas' studier ikke er utelukkende positive i forhold til bruken av medarbeidersamtaler, trekker BI-professoren frem noen mulige årsaker til at svært mange bedrifter likevel benytter seg av dette. Kuvaas peker blant annet på at HR-beslutninger generelt er baserte på:

- Tidligere praksis man mener har vært effektiv.
- Nåværende praksis i andre organisasjoner, såkalt "Casual benchmarking".
- Ideer, tanker og verdier rundt hvordan ting bør være.
- Ledernes personlige oppfatninger av hva de selv er gode til.

- Det som er tidsriktig og “trendy”.
- Tilbudene som markedsføres av eksterne konsulenter og fagspesialister.

Selv om dette er vanlige årsaker til at et HR-tiltak innføres, er det ikke dokumentert at noen av disse punktene gir bedre HR-beslutninger (Pfeffer og Sutton, 2007).

Studiene til Kuvaas viste at de fleste respondentene var nokså likegyldige til medarbeidersamtaler, men til tross for dette har Kuvaas selv uttalt at mange av både lederne og underordnede han har snakket med likevel mener det er viktig, fordi det er blitt så liten tid for tilbakemeldinger og god kommunikasjon i dagens arbeidsliv (Kuvaas, 2011).

#### **3.4.6. Carrigans syn på medarbeidersamtaler og motivasjon**

Martin D. Carrigan er førsteamanuensis i juss og handel ved “The University of Findlay” i Ohio, USA. I en artikkel i tidsskriftet *Journal of Business & Economics Research* hevder han medarbeidersamtaler kan fungere som et verktøy for å motivere ansatte og gi økt produktivitet. Carrigan mener medarbeidersamtaler er nyttig i denne forbindelse fordi de fungerer som verdifulle kommunikasjonskanaler mellom ansatte og deres overordnede. Ledere kan motivere sine ansatte via medarbeidersamtaler gjennom å uttrykke tillit, samt tilby dem grader av frihet og verktøyene de trenger for å nå sine mål (Carrigan, 2009).

I følge Carrigan (2009) er det mange måter å motivere folk på, og ledere må lære å tilpasse sin tilnærming til hver enkelt ansatt. Ledelsen må identifisere behovene til sine ansatte og formulere mål som gir dem anledning til å få oppfylt disse behovene. Carrigan nevner penger, økt innflytelse, faglig og personlig utvikling, inspirasjon og anerkjennelse som de viktigste motivasjonsfaktorene.

Dersom ledelsen skal lykkes med å motivere sine ansatte, lister Carrigan opp noen viktige forutsetninger. Han nevner blant annet at ledere må skape et gjensidig tillitsforhold til sine ansatte, ha empati overfor dem og evnen til å lytte, være åpne og ærlige i samtalene, samt gi nødvendig informasjon. Delegering av ansvar blir også trukket frem, da mange medarbeidere setter pris på flere og større utfordringer (Carrigan, 2009).

Carrigan (2009) er opptatt av betydningen av å sette mål, men påpeker samtidig viktigheten av at målene er tilpasset evnene til hver enkelt dersom de skal være hensiktsmessige.

Etter Carrigans syn, er medarbeidersamtaler nyttige fordi de bidrar til utvikling av medarbeidere, og er et velegnet verktøy for å kartlegge potensielle forbedringsområder og evaluere arbeidsprestasjoner. Medarbeidersamtaler bør avholdes så ofte som mulig, slik at ledelsen kan gi hyppige og kontinuerlige tilbakemeldinger, noe som kan bidra til å opprettholde motivasjonen over tid (Carrigan, 2009).

## **4. Datapresentasjon**

I dette kapitlet skal vi presentere vårt datagrunnlag som ble generert frem gjennom våre fem intervjuer.

### **4.1. Medarbeidersamtalen**

#### **4.1.1. Medarbeidersamtalen som prosess**

En fellesnevner for alle våre informanter var at de hadde bred erfaring med å gjennomføre medarbeidersamtaler. En av informantene hadde blant annet 30 års erfaring med slike samtaler, så det sto ikke på kompetanse blant våre respondenter. Et gjennomgående trekk hos alle informantene var at alle hadde et positivt forhold til den generelle betraktningen av medarbeidersamtalen som fenomen. De presiserte viktigheten av medarbeidersamtalen som et verktøy mot økt motivasjon. Bakgrunnen for disse meningene varierte imidlertid noe. Et annet fellestrekk hos våre respondenter omhandlet tidsperspektivet ved samtalene, både i form av planlegging, gjennomføring og dokumentasjon. En av informantene presiserte at dersom medarbeidersamtalene ikke hadde vært så tidkrevende, hadde organisasjonen sannsynligvis gjennomført dem oftere. En annen informant mente at tidsperspektivet faktisk førte til at ikke alle medarbeiderne fikk sin årlige medarbeidersamtale, det var ikke praktisk gjennomførbart.

Medarbeidersamtalen som begrep ble også fremstilt annerledes, alt etter i hvilken organisasjon vi foretok intervjuene. Enkelte steder kalte de medarbeidersamtaler for utviklingssamtaler, mens hos andre ble det kalt medarbeider- og målsamtaler. En av respondentene hevdet blant annet at formålene med medarbeidersamtalen varierer innenfor

ulike typer virksomheter, noe som kan forklare hvorfor begrepsbruken varierte såpass mye. Alt i alt virket det allikevel som at det var et fellestrekk at alle informantene ønsket et primært fokus på den enkelte under samtale, samtidig som de ønsket tilbakemeldinger på bedriftsorienterte forhold.

Nok et fellestrekk var at alle informantene hevdet å gjennomføre en årlig medarbeidersamtale. En av organisasjonene hadde eksempelvis manifesterte handlingsplaner som tilsa at gjennomføring av medarbeidersamtaler var på agendaen. En annen organisasjon foretok tre årlige medarbeidersamtaler som kulminerte i en medarbeider og utviklingssamtaler. Denne organisasjonen appliserte, interessant nok, et globalt selskap – Great place to work – som benchmarking. Denne organisasjonen skilte seg ut, i den forstand at de kunne undersøke medarbeidernes tilfredshet og tilbakemelding via dette medlemskapet. Etter litt nærmere undersøkelser viser det seg at dette selskapet utfører analyse – og rådgivningstjenester som baseres på global forskning av praksis og kultur. De har et tydelig fokus på hva de beste gjør som skiller seg fra alle andre. Dette gir ledere dyptgående innsikt og et godt sammenligningsgrunnlag for at man på best mulig måte skal kunne fokusere og prioritere de viktigste aktivitetene i sin egen organisasjon.

Et annet samstemt svar blant informantene omhandlet medarbeidernes muligheter til å foreslå nye ting under samtale. 80 % av organisasjonene tilrettela for slike innspill fra medarbeiderne, det var imidlertid en organisasjon som hadde et annet opplegg. Den respektive organisasjonen hadde en annen ordning som muliggjorde innspill/revidering fra medarbeideren først noen dager senere. Informanten mente at dette var gunstig ettersom partene da hadde den nødvendige tiden til å la informasjonen synke inn og tid til å komme på nye innspill og/eller revidering av utsagn under samtalen. Når begge partene oppnådde enighet, ble dette symbolisert gjennom en underskrift, før eventuelle tiltak kunne iverksettes.

Informantene virket også samstemte når det kom til tids- og stedsdimensjonen ved gjennomføringen. Det skulle foregå under nøytrale omstendigheter, verken på lederens kontor eller på ansattes daglige tilholdssted. En av respondentene hevdet at dette ble gjort for å skape likeverd mellom partene, slik at kommunikasjonene skulle være mest mulig åpen, ærlig og lettflytende. Tidsforbruket per samtale var også lik mellom organisasjonene, alt fra 1-2 timer, men det forekom også tilfeller der man brukte mindre tid enn dette.

Når det kom til måten tilbakemeldingene ble gitt på, svarte samtlige at de benyttet en slags skjematikk. Dette kunne være en mal som ble utsendt til samtlige, men samtidig presiserte de

fleste informantene viktigheten av å ikke følge denne slavisk. Bruken av en slik skjematikk varierte også noe. Noen benyttet malen i forkant, underveis og i ettertid av samtalen, mens andre benyttet den utelukkende under gjennomførelsen. Dette medførte at den enkelte medarbeider ikke fikk tid til å forberede seg i forkant av samtalen. En av respondentene forklarte at en slik skjematikk var vanlig, men at samtalene måtte tilpasses den enkelte dersom det skulle være noe poeng med samtalene. Respondentens respektive organisasjon benyttet for øvrig en slags skalering for å måle den enkeltes utvikling og fremgang.

Vi var også nysgjerrige på informantenes vektlegging av evaluering og utvikling under samtalene. Her varierte svarene noe mer. Enkelte presiserte viktigheten av et utelukkende fokus på utvikling, mens andre beskrev fokuset som situasjonsbestemt. Med dette mente de at fokuset var avhengig av den enkeltes ambisjonsnivå og livsfase. En annen informant hevdet at evaluering og utvikling var to delvis overlappende begrep og at man derfor var avhengig av dem begge. En fellesnevner for respondentenes svar var for øvrig at hovedfokuset lå på utvikling.

#### **4.1.2. Medarbeidersamtalens formål**

Respondentene hadde alle sine egne unike formuleringer når de skulle forklare hvorfor de gjennomfører medarbeidersamtalene. Felles for dem alle var at de brukte disse samtalene til å kartlegge situasjonen og sette nye mål, samtidig som det sosiale aspektet (samarbeidsrelasjonen) syntes å spille en sentral rolle. Den ene respondenten svarte klart og tydelig at formålet var å forbedre arbeidsforholdene og derigjennom oppnå forbedre organisatoriske resultater, noe som strengt tatt også gikk igjen hos de andre informantene. Viktigheten av å tilrettelegge for toveis tilbakemeldinger gjennom dialog under samtalene var også et elementært trekk hos de fleste. Andre faktorer, som trivsel og behovskartlegging, var også ting som gikk igjen i flere av de intervjuene vi gjennomførte.

#### **4.1.3. Fordeler og ulemper ved medarbeidersamtaler**

Fordelene ved å gjennomføre slike samtaler hevdes av samtlige å være innrettet mot en dypere innsikt i den enkelte medarbeiders situasjon, både faglig og privat. Den ene respondenten utdypet at dersom samtalen fungerte etter intensjonen ville man også oppnå fordeler gjennom at de ansatte følte at de ble hørt, samtidig som slike samtaler frigjorde rom

for tilretteleggelse mot utvikling og selvrealisering av den enkelte. På den annen side hevdet samtlige av respondentene at det ikke var noen vesentlige negative virkninger ved medarbeidersamtalen, sett bort i fra tidsaspektet. Det ble imidlertid presisert fra ulike hold at man ofte kunne havne i ubehagelige situasjoner under samtalene, men at dette både var nødvendig og gav langsiktige gevinster. Totalt sett var det derfor ingen av respondentene som mente at det var noen nevneverdige ulemper med samtalene. Tidsaspektet var den eneste ulempen, men samtidig ble det hevdet at man trengte å bruke såpass lang tid for å utnytte samtalepotensialet fullt ut.

#### **4.1.4. Gode og dårlige medarbeidersamtaler**

Vi ba respondentene beskrive en henholdsvis god og dårlig samtale. Når det gjaldt gode samtaler, la to av informantene mest vekt på å få medarbeideren til å åpne seg. En av dem fortalte også om en samtale der en medarbeider hadde mange ambisjoner, som man i samtalen hadde satt klare mål om å oppnå. I ettertid viste det seg at medarbeideren klarte å oppnå hvert eneste punkt i planen vedkommende hadde fastsatt sammen med ledelsen. Lederen mente dette var et eksempel på en samtale der man hadde lyktes i å motivere og legge til rette for at en medarbeider skulle få utvikle seg. Ambisjoner ble også trukket frem av en annen informant, som uttrykte tilfredshet med medarbeidere som stiller til medarbeidersamtalen med personlige planer og higer etter kunnskap og informasjon. De to resterende respondentene nevnte flere ting, hvorav den ene trakk frem betydningen av at medarbeideren opplever å ha fått positive tilbakemeldinger på de områdene man har prestert, fått konstruktiv og berettiget kritikk, samt at ledelsen har vist vilje til å tilrettelegge for at arbeideren skal få utvikle seg. Den andre av disse informantene mente suksessfulle medarbeidersamtaler var knyttet opp mot forventningsavklaring, forberedelse, tydelighet overfor medarbeideren i forhold til samtalsrammer, og felles forståelse om hvilke endringer som er nødvendige.

I forhold til dårlige samtaler, var det også ulik respons fra informantene. To av dem var imidlertid samstemte om at en dårlig medarbeidersamtale, i deres øyne, var da man ikke evnet å skape en felles forståelse med medarbeideren om hvilke endringer som var nødvendige og hvilke områder den ansatte kunne forbedre seg på. En av de andre informantene opplevde at det var vanskelig å få i stand gode samtaler dersom medarbeideren ikke var åpen for at samtalene kunne være nyttige. Henholdsvis dårlige forberedelser og mangel på kjemi mellom ansatt og overordnet var kriteriene som ble nevnt av de øvrige respondentene.

Med unntak av én informant, var alle enige om at forberedelse er det viktigste ansvaret fra ledelsens side for at samtalene skal bli vellykkede. De mente ledere måtte hente inn nødvendige forkunnskaper om medarbeiderne før samtalene, være klare på hva man skulle spørre om og bevisste på formålet med dem. To av de som vektla forberedelser påpekte også at det var veldig viktig å tilpasse samtalene individuelt. En av dem begrunnet det slik:

“Autopilot er livsfarlig i medarbeidersamtaler. Da kan du fort havne utpå jordet, og der er det ingen som ønsker å gå.”

Lederen forklarte dette nærmere med at man fort kunne ende opp med å diskutere ting som var irrelevante eller lite progressive dersom man ikke stadig tilpasset samtalene i forhold til utviklingen i medarbeidernes arbeidssituasjoner. Respondenten som ikke oppga forberedelser som det mest vesentlige kriteriet, fokuserte mer på viktigheten av å skape en avslappet atmosfære, ettersom dette visstnok hadde betydning for om den ansatte ble nervøse under samtalene. Lederen mente det var en sammenheng mellom positiv atmosfære og mulighet for å få medarbeideren til å åpne seg.

Når det gjaldt medarbeidernes ansvar for å bidra til en god samtale, ble også forberedelser trukket frem i denne sammenheng, og denne gang fra alle sammen. Lederne mente medarbeiderne måtte forberede seg ved å tenke gjennom egen arbeidssituasjon, skape seg en oppfatning av hvilke endringer han/hun eventuelt måtte ønske og prøve å “forutse” noen av spørsmålene som kanskje ville komme. Den ene respondenten mente i tillegg det var avgjørende at medarbeiderne var åpne for samtalene.

#### **4.1.5. Medarbeidersamtalen og emosjoner**

Informantene hevdet å være oppmerksomme på hvilken atferd de gav uttrykk for under samtalene. Bakgrunnen og årsaksforholdene for disse hevdelsene varierte imidlertid noe. En av informantene mente det var ekstra viktig å være oppmerksom på hvilke uttrykk man signaliserte, spesielt i situasjoner der ubehagelige ting skulle diskuteres. En annen informant mente imidlertid at man måtte regulere sine emosjonelle uttrykk etter hvordan den enkelte medarbeider er som person. Dette ble begrunnet med at enkelte personer er mer emosjonelle enn andre, mens andre er mer analytiske. Derfor var det viktig at lederen hadde en tett relasjon til sine medarbeidere. Respondenten hevdet videre at man som leder ofte måtte prøve ut forskjellige teknikker for å oppnå en felles forståelse, dersom man ville optimalisere



utbyttet av samtalene. En av de andre informantene mente at man som leder ikke burde fremstå som autoritær, men heller prøve å skape et inntrykk av at begge partene er likestilte. En informant som var særdeles opptatt av hvordan emosjoner virket inn på medarbeidersamtalene, skilte seg imidlertid ut. Lederne i denne organisasjonen gjennomførte hyppige seminarer og kurs, der de trente på hvordan man skulle fremstå i ulike situasjoner. Dette var viktig for å kunne opptre “korrekt” i forhold til situasjonen og for å få generert det beste ut av samtalepotensialet. Alt fra kroppsspråk til hvordan man smiler og snakker, hevdes å ha signifikante effekter under disse samtalene.

Til tross for ulike svar på hvorfor emosjoner spiller en såpass sentral rolle under medarbeidersamtalene, virket det allikevel som respondentene var samstemte når det kom til formålet med et slikt fokus, nemlig å skape en naturlig atmosfære der medarbeiderne kunne utfolde seg. Sammenhengende ble oppnevnt en del sentrale faktorer for å oppnå dette, deriblant; en anti-autoritær tilnærming, dialogisk tilnærming, relasjonell tillit og åpenhet. Det som var tilfelles for disse faktorene var at de hadde en funksjon som skulle forhindre at samtalene mislyktes, for eksempel gjennom nervøse og anspente medarbeidere. Hovedbudskapet til den ene informanten var at begge partene burde stille med et åpent sinn og være forberedt til samtalene, dersom man ønsket et best mulig resultat.

## **4.2. Medarbeidersamtaler og motivasjon**

### **4.2.1. Motivasjon**

Dybdeintervjuene avdekket at våre fem informanter hadde en nærmest identisk oppfatning av motivasjonsbegrepet. Samtlige forklarte motivasjon som en drivkraft som får en til å yte. Det var imidlertid enkelte ulikheter i forhold til hva lederne valgte å knytte motivasjon opp mot, foruten ytelse. To av informantene var opptatte av å fremheve rollen motivasjon spiller for å skape trivsel og arbeidsglede hos medarbeiderne. En av de andre mente at motivasjon ikke nødvendigvis er en forutsetning for å mestre noe, men at det også går ann å snu på det, og si at mestring kan generere motivasjon.

### **4.2.2. Indre og ytre motivasjon**

Alle informantene var klare på at de ville ha medarbeidere med høy indre motivasjon. Begrunnelsene for dette omfattet blant annet arbeidsoppgaver som krever at arbeidstakeren

stadig utvikler seg faglig og/eller personlig, og at noen av organisasjonene må appellere til ansatte med høy indre motivasjon fordi man ikke kan tilby like gode lønnsbetingelser som konkurrerende bedrifter. Noen hevdet at en høy grad av indre motivasjon var nødvendig for å mestre arbeidsoppgavene som er relevante innenfor deres respektive bransjer, men påpekte samtidig at ikke indre motivasjon er viktig i alle bransjer. Den ene informanten eksemplifiserte dette slik:

“Jobber du på sardinfabrikken og legger ti sardiner i en boks, så er det jo snakk om en ferdighet for å klare det, få de 10 sardinene i boksen, men jobber du med prestasjonsbaserte ting, er man jo avhengig av å stadig utvikle seg. Man må forbedre teknikkene, forbedre kunnskapen, ha presisjon i gjennomførelse av ting... Da vil jo motivasjon være en av de drivkreftene som gjør at du forbedrer ferdighetene dine, for det er gjennom forbedrede ferdigheter man oppnå forbedret resultat.”

En av informantene trakk frem at folk er forskjellige, og at noen i større grad lar seg motivere av ytre fremfor indre faktorer. Vedkommende mente at forskjellsbehandling i lønn er noe “alle” er opptatt av, selv de som i utgangspunktet er lite opptatt av ytre motivasjonsfaktorer. En annen informant mente det var positivt at de ansatte har et balansert forhold til indre og ytre faktorer.

#### **4.2.3. Motivasjonsfaktorer**

Det var relativt like oppfatninger blant lederne om hva slags konkrete faktorer som motiverte deres ansatte. Faktoren som ble nevnt hyppigst var tilbakemeldinger/anerkjennelse, etterfulgt av lønn. Andre motivasjonsfaktorer som nevnes er trivsel, forventningsavklaring, godt arbeidsmiljø, mestringsfølelse, involvering, god informering, fleksibilitet, varierte arbeidsoppgaver, samt høy grad av autonomi. Den ene informanten var av oppfatning at de fleste av sine ansatte la minst like mye vekt på ikke-økonomiske faktorer, som belønning i form av penger. En av de andre informantene mente at det i realiteten ikke var tilbakemeldinger de ansatte er interesserte i, men ros.

#### **4.2.4. Sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og motivasjon**

Da vi spurte våre respondenter om hvorvidt det var en forbindelse mellom medarbeidersamtalen og motivasjon, mente samtlige at det var en sammenheng. Hvorvidt

denne sammenhengen kunne sies å være tydelig eller diffus varierte imidlertid noe. De som mente at det var en tydelig sammenheng begrunnet dette med at de hadde erfart at medarbeiderne følte at de var blitt sett og lagt merke til, at de fikk påvirke sin arbeidssituasjon og snakke om ting som var mer personorientert. To av respondentene hevdet imidlertid at denne sammenhengen ikke gjaldt for alle, og begrunnet dette synet med bakgrunn i medarbeidernes variasjon i innstilling til samtalen. Dersom lederen og medarbeideren har klare forventninger til hverandre og til samtalen, hevdet de at man nesten alltid ville komme styrket ut av medarbeidersamtalen. En av de andre respondentene sammenlignet medarbeidersamtalen med en eksamen, der man foretar en oppsummering av hva man har lært og samtidig setter nye mål for neste periode. Han ville imidlertid ikke overdrive betydningen av samtalen, men presiserte raskt at medarbeidersamtalen som fenomen hadde et enormt potensial når det gjaldt motivasjonsgenerering. Respondenten belyste sitt synspunkt med bakgrunn i egne erfaringer som tilsa at det var veldig individuelt hvorvidt det var en sammenheng mellom motivasjon og medarbeidersamtalen.

Selv om samtlige av respondentene svarte relativt samstemt, varierte begrunnelsene noe mer når det gjaldt i hvilken grad disse samtaler kunne styrke motivasjonene hos de ansatte. Mens noen av respondentene hevdet at samtaler definitivt kunne styrke motivasjonen, mente andre at dette også var avhengig av andre forhold enn bare medarbeidersamtalen. De mente at variasjonene i effektene var avhengig av hvorvidt partene var forberedt til samtalen, hvilke forventninger man hadde og hvordan trivsel- og motivasjonsnivået var før samtalen. De fleste av respondentene hevdet imidlertid at formålet med medarbeidersamtalen var nettopp dette, å gi økt motivasjon.

Fire av de fem respondentene kunne si at de bevisst registrerte og dokumenterte samtals effekt på de ansattes motivasjon. De hevdet derfor å ha holdepunkter for sin påstand om at samtaler hadde hatt en gunstig effekt på motivasjon. Dette ble blant annet registrert gjennom tilbakemeldingsfora, prestasjonsmålinger, kursdeltakelse og anonymiserte medarbeiderundersøkelser. En av respondentene kunne fortelle at de hadde et system hvor de loggførte målsetningene som ble generert under medarbeidersamtaler. De kunne derfor gå tilbake senere og registrere om samtaler hadde gitt økt motivasjon. På den annen side var det en annen respondent som hevdet at de ikke hadde noen omfattende evaluering for å avdekke eller registrere slike effekter. Denne personens hypotese var allikevel at samtaler gav økt motivasjon, noe som de blant annet kunne se gjennom ansattes resultater.

Samtlige av respondentene mente videre at det var en bevisst strategi å bruke medarbeidersamtalene til å skape økt motivasjon hos de ansatte. Det virket som at alle respondentene var veldig opptatt av dette. En av respondentene presiserte også viktigheten av å ha det nødvendige verktøyet. Han mente det ikke nyttet å skape motivasjon dersom de ansatte ikke fikk det nødvendige verktøyet til de fremtidige målsetningene som fremkom under samtalene. Likeledes mente han at det heller ikke nyttet å ha det nødvendige verktøyet dersom de ansatte ikke var motiverte. Denne respondenten mente at det var viktig å presisere viktigheten av denne sammenhengen. Ledere må kunne motivere samtidig som man må tilrettelegge for å skape best mulige forutsetninger for at den ansatte skal kunne klare å oppnå det som man ble enige om under samtalene. En annen respondent hadde et annet syn på saken. Han ville nærmest likestille at samtalenes strategiske formål var vel så mye å forhindre demotivasjon som å skape motivasjon. Fellestrekket blant våre respondenter var at samtlige mente at formålet var å skape et tettere relasjonelt forhold til de ansatte, hjelpe dem med utfordringer og problemstillinger og signalisere at ledelsen er der for dem. Andre formålstrekk som ble nevnt var å skape forutsigbarhet og tillit, samt at samtalen var et godt verktøy til å planlegge videre utvikling. For en av våre respondenter var det imidlertid også viktig å understreke at medarbeidersamtalen fungerte som ett av flere virkemidler for å skape motivasjon og tilfredshet. Den respektive respondenten mente at tilfredshet var tett knyttet opp mot motivasjon og at det var en forutsetning dersom man ønsket å optimalisere innsatsnivået til de ansatte.

Samtlige av våre respondenter mente også at egen motivasjon ble påvirket av disse samtalene. En av dem trakk blant annet paralleller mellom positive tilbakemeldinger og følelsen av at man som leder har gjort noe riktig. I likhet med flere andre mente vedkommende de også kunne la seg motivere av negative tilbakemeldinger, under forutsetningen at det var ærlige tilbakemeldinger. En av respondentene hevdet at slike tilbakemeldinger kunne virke både sårende og støtende i et kortsiktig perspektiv, men at det allikevel gav langsiktige gevinster, der man forsøker å bli bedre. Blant våre respondenter var det særlig én person som skilte seg ut med følgende sitat:

“Jeg ser på meg selv som en ambassadør for medarbeidersamtaler på huset.”

#### 4.2.5. Medarbeidersamtaler som motivasjonsstyrkende verktøy

På spørsmålet om hvordan respondentene mente at lederne kunne bruke samtalen til å motivere sine ansatte, fikk vi vidt forskjellige forklaringer. To av respondentene hevdet at samtalen burde tilpasses hver enkelt medarbeider. De var av oppfatning at dette var en nødvendighet for å ivareta de forskjellige ønskene og behovene, for så å kunne optimalisere effektene av samtalen gjennom en slik tilnærming. Den ene av disse respondentene supplerte sin forklaring ved å tillegge at ledere også burde bruke samtalen som en “lyttepost”, for å ivareta den enkeltes behov og ønsker. Det ble også hevdet at man ikke alltid trengte å gjennomføre de store endringene for at den ansatte skulle oppleve større positive endringer i motivasjonen. En annen respondent mente at ledere heller burde bruke samtalen til å få de ansatte til å forstå sin situasjon og rolle i organisasjonen, få dem til å forstå sin betydning for virksomheten. Hun mente at det var først under slike forhold at man kunne skape økt motivasjon hos medarbeiderne. Men det var imidlertid en av respondentene som skilte seg ut med sitt resonnement. Denne respondenten presiserte viktigheten av å skape en felles forståelsesramme, der man kunne oppnå enighet rundt fremtidige målsettinger, fremgangsmetoder og fastsettelse av milepæler underveis. Respondenten hevdet at motivasjon var forankret i denne forståelsesrammen og at motivasjon var avhengig av hvorvidt man ble enige om kvaliteten på de fremtidige målene. Han virket også opptatt av å understreke viktigheten av å unngå urealistiske mål, da dette kunne virke mot sin hensikt å skape demotiverte medarbeidere.

Samtlige av respondentene mente at medarbeidersamtalen var et viktig verktøy for å generere motivasjon hos de ansatte.

“Det er uvurderlig, alfa-omega, spesielt dersom man er ny i jobben og ikke kjenner til forventningene og presset”, uttalte den ene informant.

Det ble for øvrig presisert fra ulike hold at motivasjonseffekten var avhengig av at man brukte dette verktøyet riktig. Dersom man ikke vet hvordan man skal bruke dette verktøyet står man i fare for å skape demotiverte medarbeidere, eksempelvis dersom lederen bare stiller krav.

Dette var en viktig årsak til at flere av respondentene var opptatt av å finne den riktige balansen under samtaler. En annen positiv ting som ble trukket frem var at det ikke var ofte at medarbeiderne fikk anledning til å prate med lederen i såpass lang tid og under så rolige omstendigheter. Samtalen kunne derfor fungere som et godt verktøy til å drøfte større og mindre utfordringer og problemstillinger. Det ble derfor hevdet at medarbeidersamtalen

skapte et godt tilstandsbilde av situasjonen. En av respondentene ville gå så langt som å si at motivasjonsfaktorene var selve essensen med å avholde disse samtalerne, der man forsøker å skape forbedringer og økt trivsel:

“Motivasjonen spiller en sentral rolle for å fremdrive endringene som fremkommer av samtalen.”

En annen respondent hevdet at medarbeidersamtalerne representerte en gylden mulighet til å rose og/eller kritisere sine ansatte, ettersom dette ikke var noe man pleide å gjøre når andre var til stedet.

Avslutningsvis på motivasjonsdelen spurte vi respondentene om hvilke forutsetninger som måtte til for at motivasjonen kunne påvirkes i positiv retning. En av respondentene påsto at gjensidig tillit og trygghet var elementært og dersom dette ikke var til stedet ville man heller ikke få utbytte av samtalen, når det gjaldt motivasjon. Fra et annet hold ble det påstått at det var elementært at både leder og medarbeider måtte forberede seg i forkant av samtalen, der lederens oppgave var å sende ut en melding med alternative tidspunkt noen dager i førveien. Ærlighet var også et begrep som ble gjentatt flere ganger hos samtlige respondenter. En av dem uttrykte at:

“Dersom man klarer å skape ærlighet og etablere en felles forståelse vil det være mye enklere å motivere de ansatte.”

Videre ble det påstått at lederen burde tilrettelegge samtalerne slik at man kunne støte opp under dette, noe som eksempelvis ble gjort gjennom å fremskape en avslappet atmosfære. En av respondentene hevdet, interessant nok, å ha erfart at mange ansatte hadde vært nervøse og anspente før samtalen. Respondenten måtte derfor bruke en del tid på å få dem til å forstå at disse samtalerne var godt ment. Denne påstanden bygger opp under en annen respondents påstand om å ikke fremstå for autoritær og formell under medarbeidersamtalen.

## **5. Dataanalyse**

I dette kapitlet skal vi analysere det presenterte datamaterialet ved hjelp av teori. Vi har valgt å dele den opp på samme måte som vi gjorde i datapresentasjonen, slik at det blir en tydelig sammenheng mellom analysen og tilhørende data.

## 5.1. Medarbeidersamtalen

### 5.1.1. Medarbeidersamtalen som prosess

I følge Grimsø (2006) er medarbeidersamtaler en fellesbetegnelse på flere typer samtaler. Noen velger å spesifisere tittelen på samtalen i forhold til hvilket overordnet fokus den skal ha, noe som også var tilfelle i noen av organisasjonene representerte i vår oppgave. Samtlige av informantene kunne også fortelle at deres respektive organisasjoner hadde minst én årlig medarbeidersamtale, noe som samsvarer med det som i teorien regnes som “normal” praksis i bedrifter.

Grimsø (2006) hevder at medarbeidersamtaler bør være en dialog mellom en medarbeider og hans/hennes direkte overordnede. Dette var også tilfelle i alle våre organisasjoner, hvor noen hadde flere ledd der den øverste lederen hadde personalansvar for mellomlederne, som videre hadde ansvar for å avholde medarbeidersamtaler med de som var underlagt deres avdeling. Samtalene foregikk dessuten alltid som dialog, noe som innebar at det ikke var flere enn de to partene til stede under samtalen.

I følge Grimsø (2006) bør medarbeidersamtalene foregå på et nøytralt sted for å skape en behagelig atmosfære, og våre respondenter kunne alle informere om at det var vanlig praksis å avholde samtalene på nøytral grunn i deres organisasjoner. Begrunnelsen de hadde for dette var at man ønsket å skape likeverd mellom overordnet og underordnet, slik at samtalen kunne foregå med best mulig flyt og åpenhet. Dette stemmer godt overens med Grimsøs teori om at valg av sted også er viktig å ta hensyn til for å skape gode rammer for medarbeidersamtale. Når det gjelder tidsperspektivet for medarbeidersamtaler, oppgir Granerud (2010) at 1-2 timer er normal tidsbruk. Lederne vi snakket med kunne informere om at det var avsatt samme tidsmengde for deres samtaler, selv om ikke alle samtalene nødvendigvis tok så lang tid.

Det påpekes fra Grimsøs (2006) side at det er normalt å benytte et skjema eller en mal som en del av forberedelsene til medarbeidersamtalene, noe som også viste seg å gjelde for organisasjonene som vi intervjuet. Måten man valgte å bruke skjemaet på, og i hvilken grad man valgte å benytte seg av det, var imidlertid varierende. De fleste opplyste at skjemaet ikke burde følges konsekvent, da en slik mal kanskje ikke tar høyde for mer spesifikke problemstillinger. Noen av informantene brukte ikke alltid skjemaet på forhånd, og dette førte til at medarbeiderne ikke bestandig var forberedte på hvilke emner som ville bli tatt opp under

samtalene. Dette kan være i strid med Keeping og Levys oppfatning om at tilstrekkelig forberedelse er et kriterium for en vellykket medarbeidersamtale (Keeping og Levy, 2000).

Informantene hadde ulike syn på hvordan de vektla evaluering i forhold til utvikling i samtalene. Mens noen synspunkter så ut til å kunne relateres til Hersey og Blanchard, med tanke på en situasjonsbestemt tilnærming til spørsmålet (Jacobsen og Thorsvik, 2009), var de fleste respondentene imidlertid enige om at et utviklingsfokus var førsteprioritet, noe som kan bidra til å bekrefte De Nisi og Pritchards (2006) påstand om at dagens medarbeidersamtaler har et økende fokus på medarbeidernes utvikling.

Totalt sett var samtalerammen, i ledernes respektive organisasjoner, svært like beskrivelsene i teorien. Dette kan tyde på at deres praksis ikke skiller seg nevneverdig ut i forhold til andre organisasjoner.

### **5.1.2. Medarbeidersamtalens formål**

I følge Kuvaas og Dysvik (2012) er hensikten med å avholde medarbeidersamtaler mange. De mest fremtredende formålene som blir nevnt er innrettet mot å avklare og vurdere medarbeidernes innsats, prestasjoner og trivsel. Muligheter for utvikling av kunnskaper, holdninger og ferdigheter blir også fremlagt som viktige formål. Larsen (1999) hevder at det er vanlig å diskutere ansattes ambisjoner og mål, der man i fellesskap finner ut hvordan organisasjonen kan tilrettelegge for at medarbeiderne når sine mål. Det var mange av disse forholdene som også ble gjengitt av våre respondenter. Det var imidlertid to formål som ble nevnt, som hverken var gjengitt i teorien til Kuvaas og Dysvik eller Larsen. Disse formålene var innrettet mot det sosiale aspektet og samarbeidsrelasjoner samt dialog. Samtlige av respondentene mente at dette var to viktige formål med samtalen, hvor en dialogisk tilnærming både var et formål i seg selv, men som også kunne ha en forsterkende effekt på de andre formålene.

Kuvaas og Dysviks teori om medarbeidersamtaler synes å ha et utelukkende fokus på medarbeiderne, der også teorien har en medarbeiderorientert vinkling. Samtlige av respondentene mente også å ha et primært fokus på den enkelte medarbeider, men de presiserte også viktigheten av å ha en dialogisk tilnærming, der også medarbeiderne kunne gi tilbakemeldinger til lederen. Det virker ikke som at Kuvaas og Dysvik har hatt en slik vinkling på sin teori, når det kommer til ledelsesperspektivet og den dialogiske tilnærmingen



til samtalen. Årsaken til at respondentene var spesielt opptatt av å ha en slik tilnærming var å skape en atmosfære, der kommunikasjonen kunne være mest mulig åpen, lettflytende og ærlig.

Ingen av respondentene trakk for øvrig inn arbeidsmiljøloven som en årsak til at de gjennomførte medarbeidersamtaler, noe som kanskje kan henge sammen med at denne loven ikke direkte pålegger bedriftene å avholde medarbeidersamtaler, og dermed ikke fremstår som en naturlig hovedårsak til at man gjør det (Lovdata, 2013).

### **5.1.3. Fordeler og ulemper ved medarbeidersamtaler**

Informantene hevdet at den primære fordelene ved å gjennomføre medarbeidersamtaler var at man på den måten kunne få et bedre innblikk i den enkelte medarbeiders situasjon, enten det var av faglig eller personlig art. Dette er i tråd med Nordhaugs påstand om at medarbeidersamtaler kan være et effektivt virkemiddel for å kartlegge behovene blant de ansatte, med tanke på at man gjennom å få innblikk i de ansatte situasjon, også kan få avdekket hvilke behov de eventuelt har (Nordhaug, 1987). Ledernes formening kan også forstås i lys av Larsens hevdelse om at medarbeidersamtaler kan fungere som en arena for å avverge potensielle konflikter og for å belyse vanskelige og personlige problemstillinger.

I følge Grimsø (2006) er et av problemene med medarbeidersamtalen at målsettingene ofte er preget av kortsiktige mål. Hun mener det er en tendens til at det settes kortsiktige mål, ettersom disse er lettere å måle for ledelsen. Hun mener dette går ut over de langsiktige målene, de som ofte gir et varig løft over tid. Våre respondenter hadde sine metoder for å unngå en slik problemstilling. To av respondentene kunne fortelle at de loggførte målsettingene som fremkom under medarbeidersamtalene. Denne loggføringen ble deretter plassert i en egen systematisert database. To av de andre respondentene kunne fortelle at de gjennomførte månedlige samtaler med de ansatte, hvor kortsiktige mål var på agendaen. Fellestrekket for respondentene var at de hadde sine egne metoder for å vedlikeholde et klart skille mellom kortsiktige og langsiktige mål. Et annet problem oppstår når forventningene ikke innfris, noe som i følge Grimsø (2006) kan føre til demotivasjon hos begge parter. Samtlige av respondentene kunne meddele at slike situasjoner kunne oppstå, men mente allikevel at dette ikke var et problem, heller en utfordring. Flere av respondentene presiserte også viktigheten av forberedelse i forkant av møtet, slik at disse utfordringene kunne minimaliseres. En tredje innsigelse som Grimsø (2006) fremhever er at målsettingene i seg

selv ikke er tilstrekkelig for å oppnå bedre resultater. En slik vinkling syntes imidlertid ikke å være relevant for våre respondenter. Årsaken til dette var at respondentenes svar var relativt synonymt med Grimsøs presisering av hva som må til for å unngå denne problemstillingen. De understrekte viktigheten av å se den enkeltes evner og behov, slik at man som leder kunne tilrettelegge forholdene slik at medarbeiderne kunne nå sine mål.

Avslutningsvis var det ingen av de overnevnte problemstillingene som var relevante for våre respondenter. De kunne ikke finne noen ulemper med medarbeidersamtalene, bortsett fra tidsaspektet. Det var et fellestrekk blant samtlige respondenter at gjennomføringen av medarbeidersamtalene var for tidkrevende.

#### **5.1.4. Gode og dårlige samtaler**

To av respondentene mente en vellykket medarbeidersamtale henger sammen med hvorvidt man klarer å få medarbeiderne til å åpne seg. Dette blir ikke trukket frem av verken Keeping og Levy (2000) eller Kuvaas og Dysvik (2012) som et kjennetegn på en god samtale, men evnen til å få andre til å åpne seg kan relateres til Glasøs påstand om emosjonell intelligens, da en forutsetning for å få noen til å åpne seg kan være å for eksempel skape tillit eller vise empati overfor de ansatte.

Noen av informantene var også av oppfatning at gode medarbeidersamtaler kjennetegnes av medarbeidere som uttrykker ambisjoner og læringsvilje. Jacobsen og Thorsvik (2009) forklarer delvis ledelse som en prosess som handler om få andre til å oppnå bestemte mål. En mulig årsak til at ledere ser positivt på ambisiøse medarbeidere kan dermed være at slike medarbeidere utstråler motivasjon og endringsvillighet, i forhold til å gjøre det som er nødvendig for å oppnå det respektive målet.

Den ene respondenten hevdet det var viktig at medarbeiderne opplevde å få rettfærdig kritikk. Dette er også et kriterium som blir trukket frem av Keeping og Levy (2000) for at samtalen skal anses som vellykket. En annen av respondentene mente imidlertid at gode forberedelser og at det eksisterer en forventningsavklaring mellom overordnet og underordnet var viktige forutsetninger for at samtalen skulle få et positivt utfall. Kuvaas og Dysvik (2012) deler denne oppfatningen, samtidig som Grimsø (2006) nevner at forventninger som ikke innfris er et av problemene med medarbeidersamtaler, og kan generere demotivasjon for de involverte partene. Keeping og Levy (2000) trekker også frem betydningen av tilstrekkelig forberedelse i

sin artikkel. I forbindelse med dette var for øvrig et klart flertall av informantene enige om at forberedelse er det viktigste ansvaret, for både ledere og medarbeidere, for at medarbeidersamtaler skal bli så vellykket som mulig. En av lederne understrekte dessuten at det i tillegg var lederens ansvar å tilpasse samtaler etter hver enkelt medarbeider for å motvirke at man ble sittende og diskutere intetsigende ting. Denne “faren” blir også påpekt av Rolandsen (2012), som legger til at dette også kan skape en forestilling om at medarbeideren ikke blir tatt på alvor. En av informantene mente at det viktigste ansvaret ledere hadde i forbindelse med avholdelse av medarbeidersamtaler, var å skape en god stemning og en positiv atmosfære i rommet. Vedkommende la altså tilsynelatende mer vekt på lederens atferd og påvirkningskraft enn selve innholdet i samtaler, i forhold til hva som skaper vellykkede samtaler. Dette synet passer med Grimsøys (2006) anbefalinger for gjennomføring av medarbeidersamtaler og Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Når det gjelder mindre vellykkede medarbeidersamtaler, ble dårlig forberedelse blant annet trukket frem som et kjennetegn på dette, noe som svarer til én av Rolandsens fem feil ved medarbeidersamtaler (2012). En av lederne pekte også på at det var vanskelig å få til gode samtaler dersom kjemien mellom overordnet og underordnet var dårlig. Dette kan kobles opp mot Keeping og Levys (2000) anbefaling om at det bør være et positivt, eller, i minste fall, et nøytralt forhold mellom medarbeiderne og deres overordnede for at samtalen skal forløpe seg positivt.

Lederne nevnte også et par andre kjennetegn som ikke er nevnt i teorien. Det ene var at dårlige samtaler ofte var preget av manglende gjensidig forståelse mellom leder og underordnet rundt hvilke områder det var behov for endring og forbedrelse. Det andre var en negativ tilnærming til medarbeidersamtalene fra de ansattes side.

### **5.1.5. Medarbeidersamtalen og emosjoner**

Med utgangspunkt i teorien om situasjonsbestemt ledelse hevder Jacobsen og Thorsvik (2009) at ledere bør tilpasse sin lederstil etter hver enkelt medarbeider og situasjonens karakter. Det var et gjennomgående trekk at samtlige av våre respondenter var bevisste på den emosjonelle dimensjonen under samtaler. Det fremkom også samstemte svar som presiserte viktigheten av å regulere atferden etter hvordan medarbeiderne var som enkeltindivider. En av respondentene var spesielt opptatt av dette og kunne fortelle at lederne gjennomførte hyppige

seminarer og kurs, hvor de ble opplært til hvordan man skulle fremstå i ulike situasjoner. Alt fra kroppsspråk til hvordan man snakker og smiler ble hevdet å ha signifikante effekter både under og etter at samtale var gjennomført. På den annen side har situasjonsbestemt ledelse blitt kritisert for å forutsette at lederne er meget fleksible og lett kan skifte lederstil. Kritikken kan være relevant, men samtidig kunne samtlige av våre respondenter belyse en velvilje og genuin interesse rundt dette, noe som i hvertfall kunne gjenspeile en bevissthet rundt en slik type problemstilling. Et annet fellestrekk for våre respondenter var at formålet med å ha et slikt fokus var å skape en naturlig atmosfære, der medarbeiderne fikk muligheter til å utfolde seg. Hovedmotivet kan med andre ord sies å være rettet mot å optimalisere utbyttet av disse samtale. Bevisstheten rundt emosjoners betydning er også tett knyttet opp mot Glasø (2008) fokus på emosjonell intelligens. Han hevder at det er viktig å kunne leve seg inn i andres tanker og følelser, og forstå arbeidssituasjonen deres. Det var imidlertid vanskelig å si noe om det emosjonelle intelligensnivået til våre respondenter, men det var viktig for samtlige at man som leder skulle kunne sette seg inn i medarbeidernes arbeidssituasjon. De faktorene som Glasø (2008) fremhever kan i så måte representere det emosjonelle formålet med å avholde medarbeidersamtale. Til tross for ulike svar hos våre respondenter var det allikevel en underliggende logikk som antydte at primærårsaken til det emosjonelle fokuset var å forhindre destruktive emosjonelle smitteeffekter, noe som man også finner igjen i Golemans (1995) teori om emosjoners smitteeffekt.

## **5.2. Medarbeidersamtaler og motivasjon**

### **5.2.1. Motivasjon**

Intervjuobjektene avga nærmest identiske svar når de skulle fremlegge sin oppfattelse av motivasjonsbegrepet. Grovt sett skilte ikke respondentenes oppfatninger seg fra hvordan motivasjonslitteraturen definerer motivasjonsbegrepet, nemlig som en drivkraft som får en til å yte. Jacobsen og Thorsvik (2009) hevder at motivasjon er en viktig forutsetning for å kunne realisere organisatoriske mål, spesielt i tjenesteytende organisasjoner hvor personlig initiativ og selvstendighet står sentralt. To av våre informanter fremhevet imidlertid trivsel og arbeidsglede som viktige årsaker til at motivasjon var viktig. Dette kan tolkes som en avvikelse fra Jacobsen og Thorsviks teori, men samtidig kan trivsel og arbeidsglede være indirekte indikatorer på effektivitet av organisatorisk måloppnåing. Samtlige av våre respektive organisasjoner kan karakteriseres som tjenesteytende organisasjoner og kan i så

måte ses i et rasjonelt lys i forhold til den overnevnte teorien. En av respondentene mente imidlertid at motivasjon ikke nødvendigvis var en forutsetning for mestring, men at mestring i seg selv like gjerne kunne skape motivasjon. På den ene siden kan dette virke som et sentralt poeng som ikke nevnes i teorien, der motivasjonsgenereringen utelukkende går en vei. Men på den annen side kan mestringsfølelse oppnås ved evalueringen under medarbeidersamtalen, og derigjennom skape motivasjon. Det blir derfor et tolkningsspørsmål hvorvidt teorien har ivaretatt koblingen mellom motivasjon, mestring og medarbeidersamtalen.

### **5.2.2. Indre og ytre motivasjon**

Samtlige av våre informanter gav et klart inntrykk av at de ønsket at medarbeiderne skulle ha høy indre motivasjon. Grunnen til dette var at indre motivasjon ble påstått å være en forutsetning for kontinuerlig utvikling av faglig og personlig kompetanse. Dette er i tråd med forskning som har vist at organisasjoner med mange indre motiverte medarbeidere leverer bedre arbeidsprestasjoner enn dem som ikke har det. En av informantene understreket imidlertid at medarbeiderne er forskjellige, og at noen i større grad lar seg motivere av ytre fremfor indre drivkrefter. Dette står på den annen side i kontrast til Kuvaas og Dysviks (2012) hevdelse om at ytre motivasjon kan virke mer motiverende for de med enkle og ensformede arbeidsoppgaver. En annen informant mente at det var viktig med en balansegang mellom ytre og indre motivasjonsfaktorer. Han påsto også at alle bryr seg om forskjellsbehandling når det kommer til lønn. Summen av disse forholdene kan derfor tyde på at både indre og ytre motivasjonsfaktorer er tilgjengelig for alle medarbeidere. Vektleggingen av disse motivasjonsfaktorene synes imidlertid å variere betraktelig.

### **5.2.3. Motivasjonsfaktorer**

Informantene nevnte mange ulike motivasjonsfaktorer som de antatt viktigste, men anerkjennelse og lønn ble nevnt flest ganger. I følge Kuvaas og Dysvik (2012) kan begge disse faktorene betegnes som ytre motivasjonsfaktorer, da de spiller på ønsket om ekstern belønning. Faktumet at lederne regner lønn og anerkjennelse som de viktigste motivasjonsfaktorene for sine ansatte, kan indikere at de anser dem for å ha høy ytre motivasjon. Det er imidlertid ikke sikkert dette betyr at lederne ikke tror at indre motivasjonsfaktorer også kan være effektivt for å motivere medarbeiderne. Som den ene

informanten understreker, kan det kanskje være innslag av både ytre og indre motivasjonsfaktorer.

Foruten anerkjennelse og lønn, var det også mange motivasjonsfaktorer som ble nevnt 1-2 ganger av de forskjellige respondentene, og flere av dem reflekteres i både Maslows behovshierarki og Herzbergs to-faktorteori. I følge Jacobsen og Thorsviks kontekstualisering av Maslows behovshierarkistiske figur kan lønn og fleksibilitet relateres til det nederste nivået i modellen, fordi penger er nødvendig for å anskaffe blant annet klær og mat, mens fleksibilitet i arbeidstiden kan være relevant i forhold til, eksempelvis, søvnbehov. Forventningsavklaring og god informering kan bidra til å skape trygghet i arbeidet, og kan derfor knyttes til det neste nivået i pyramiden, som gjelder nettopp trygghet. Godt arbeidsmiljø og trivsel er andre motivasjonsfaktorer som blir nevnt av informantene, og kan, med tanke på de sosiale relasjonene dette ofte forutsetter, settes i sammenheng med det tredje nivået i Maslows modell, som er sosiale behov. Når det gjelder anerkjennelse, kan dette dreie seg om statusbehov som er det nest øverste nivået. Autonomi, mestringsfølelse og varierte arbeidsoppgaver er alle eksempler på motivasjonsfaktorer som kan forbindes med det øverste nivået, som er behovet for selvrealisering, fordi de omhandler utnyttelse av evner og glede over å prestere (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Selv om Maslows behovsteori har fått kritikk for å være for lite spesifikk, kunne altså samtlige av motivasjonsfaktorene som ble nevnt av våre informanter relateres til minst ett av nivåene i pyramiden.

I forhold til Herzbergs to-faktorteori, var det, også her, samsvar mellom motivasjonsfaktorene. Herzberg trekker blant annet frem varierte arbeidsoppgaver, autonomi (ansvar) og anerkjennelse, noe også informantene gjorde. Prestasjoner kan dessuten relateres til mestringsfølelse, som var en av ledernes motivasjonsfaktorer. Respondentene nevnte imidlertid ikke forfremmelse og vekst, som er Herzbergs øvrige faktorer. Lederne skilte heller ikke mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, og der Herzberg mener lønn ikke er motiverende i seg selv, men snarere en nødvendig forutsetning for å ikke generere mistriivsel, mente lederne det derimot er en svært viktig motivasjonsfaktor (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

For øvrig viste også ledernes oppfatninger av motivasjonsfaktorer seg å ha enkelte likhetstrekk med Carrigans syn, hvor det later til å være en felles formonding om at penger og anerkjennelse er to av de viktigste motivasjonsfaktorene. Førsteamanuensisene nevner i tillegg økt innflytelse, faglig og personlig utvikling og inspirasjon som andre viktige faktorer. Disse

tingene ble ikke trukket frem av våre informanter, men noen av begrepene overlapper muligens hverandre, slik som at for eksempel mestringsfølelse kan forbindes med faglig utvikling (Carrigan, 2009).

#### **5.2.4. Sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og motivasjon**

Som tidligere nevnt i datapresentasjonen var samtlige av våre respondenter enige om at det var en sammenheng mellom medarbeidersamtalen og motivasjon. De som mente at det var en klar sammenheng begrunnet dette med egne erfaringer som tilsa at medarbeiderne følte at de var blitt sett og lagt merke til. Medarbeidernes muligheter til å påvirke sin egen arbeidssituasjon og muligheten til å snakke om både faglige og personlige ting var også noen av årsaksforklaringene. Nordhaug (1987) hevder at det mest sentrale virkemiddelet til å øke og opprettholde motivasjonen i en organisasjon er gjennom en bevisst personalpolitikk. Respondentenes fremstilling av medarbeidersamtalen kan derfor tolkes som et av flere personalorienterte tiltak som blir brukt til å øke motivasjonen hos de ansatte. Samtlige av informantene mente også at det var en bevisst strategi å bruke medarbeidersamtalen til å øke og opprettholde motivasjonen, noe som både understøtter og hjelper oss til å forstå hvorfor samtlige mente at det var en sammenheng.

To av våre informanter mente at det var en sammenheng, men at denne sammenhengen ikke var universell. Innstilling til samtalen, forventninger til samtalen og til hverandre, samt grundige forberedelser før samtalerne var årsaker som ble nevnt når de skulle forklare hvorfor de mente at denne sammenhengen ikke var gjeldende for alle. Disse to informantene mente også at trivsel- og motivasjonsnivået før samtalerne var relevant å ta hensyn til. Kuvaas og Dysvik (2009) hevder også at grundige forberedelser og en tydelig forventningsavklaring mellom leder og medarbeider er elementært for å skape en god samtale. De hevder imidlertid at det er viktig at lederne har gjort grundige forberedelser i forkant av samtalerne, mens våre informanter mente at det var minst like viktig at også medarbeiderne forberedte seg til samtalerne. Grimsø (2006) mener også at det er like viktig at medarbeiderne forbereder seg som at lederne gjør det. Våre informanter mente at dersom forberedelsene og forventningene var på plass før samtalerne, så ville man nesten alltid komme styrket ut av samtalen. Med utgangspunkt i dette synet så synes medarbeidersamtalens motivasjonspotensiale å øke dersom man klarer å etablere en felles forståelsesramme. En slik tilnærming til samtalen kan derigjennom gi fokus og energi, der man danner et godt grunnlag for å skape motivasjon.

Tatt i betraktning at vår tolkningsramme er basert på et lederspesspektiv står dette i kontrast til Kuvaas (2011) sine studier som konkluderte med at de fleste medarbeiderne var likegyldige til medarbeidersamtalen. 80 % av informantene våre kunne imidlertid røpe at deres respektive organisasjoner gjennomført registreringer og dokumentasjon som gav valide indikasjoner på hvordan medarbeiderne opplevde medarbeidersamtalen. Ulike tilbakemeldingsfora, økt kursdeltakelse, loggføringssystemer samt anonymiserte medarbeiderundersøkelser var noen av hjelpemidlene som ble brukt til å registrere og dokumentere medarbeidersamtalens effekt på medarbeidernes motivasjon. Samtidig er det viktig å presisere at Kuvaas sine studier baseres på undersøkelser av medarbeidere, mens våre studier utelukkende er innrettet mot ledelse og ledernes synspunkter og hevdelser. På den annen side fikk vi også et inntrykk av medarbeidernes meninger omkring medarbeidersamtalen ettersom våre respondenter kunne dokumentere at majoritetsandelen av medarbeiderne faktisk opplevde samtalen som noe positivt.

I følge Carrigan (2009) må ledere lære seg å tilpasse sin tilnærming til hver enkelt ansatt, noe som også blir understøttet av Kuvaas og Dysvik (2009). Samtlige av informantene våre mente også at dette både var viktig og avgjørende dersom det skulle være hensiktsmessig å avholde medarbeidersamtalene. Flere hevdet i det henseendet at medarbeidersamtalen var til for den enkelte medarbeider og burde derfor også tilpasses til hver enkelt. Farbroth (2007) hevder at man bør bruke samtaler som fremmer frihet under ansvar overfor de mest selvgående medarbeiderne, mens samtalen med de som trenger støtte og oppfølging kan være mer spesifikke og detaljerte. En slik fremstilling gir nære assosiasjoner til Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse, der lederne tilpasser sin lederatferd etter medarbeidernes modenhet. Dersom lederne klarer å ha en fleksibel og dynamisk tilnærming til samtalen, hvor de regulerer sin atferd og tilpasser samtalen til hver enkelt, så synes sannsynligheten å øke for at samtalen kan bidra til å generere økt motivasjon.

Studiene til Kuvaas viser imidlertid at like mange av medarbeiderne i undersøkelsen opplevde medarbeidersamtalen som noe negativt. Han hevdet derfor at medarbeidersamtalen kunne virke mot sin hensikt og skape demotiverte medarbeidere. En av våre informanter mente at medarbeidersamtalen handlet minst like mye om å forhindre demotivasjon, som å skape motivasjon. Det var imidlertid bare denne ene informanten som hadde et slikt synspunkt, hvor han nærmest likestilt disse motivasjonsbegrepene. På den annen side kan en slik tilnærming til samtalen forhindre at medarbeiderne går demotiverte fra samtalen og kan i så måte knyttes opp imot trivsels- og motivasjonsnivået medarbeiderne har i utgangspunktet. Det blir derfor



viktig at lederne gjør grundige avveininger for hvorvidt man skal fokusere på å gi økt motivasjon eller å forhindre demotivasjon, noe som vil være avhengig av trivsel- og motivasjonsnivået til den enkelte før samtale iverksettes.

Samtlige av våre informanter kunne røpe at også egen motivasjon ble påvirket av samtale. Det virket imidlertid irrelevant hvorvidt tilbakemeldingene fra medarbeiderne var positive eller negative. Logikken bak dette var at selv negative tilbakemeldinger var en konsekvens av å ha en åpen og ærlig tilnærming til samtale. Negative tilbakemeldinger kunne være både støtende og sårende, men ble hevdet å gi langsiktige gevinster, blant annet gjennom forbedring og utvikling. Det at ledernes motivasjon også blir påvirket av samtale kan være relevant når medarbeidernes motivasjon drøftes. Det finnes imidlertid ingen teori som har tatt for seg en slik tematikk og det kan derfor bare spekuleres i hvorvidt denne sammenhengen er relevant eller ikke. Det synes allikevel naturlig å anta at lederens motivasjonsnivå kan ha en "smitteeffekt" på medarbeidernes motivasjonsnivå. Det kan eksempelvis tenkes at en demotivert leder kan skape demotivasjon hos den enkelte medarbeider dersom samtalsituasjonen er preget av slike negative følelsesuttrykk.

Avslutnings i dette delkapittelet vil vi si litt om hvorvidt medarbeidersamtalen kan knyttes opp imot Maslows behovshierarki. Mer korrekt vil vi ta utgangspunkt i Jacobsen og Thorsviks (2009) kontekstualisering, som tar for seg sammenhengen mellom behovshierarkiet og organisatoriske faktorer som motiverer. Det som er oppsiktsvekkende er at samtlige av behovene i hierarkiet kan knyttes opp imot og dekkes gjennom medarbeidersamtalen. De fysiologiske behovene i organisasjonssammenheng er knyttet opp mot lønns- og arbeidstidsbestemmelser. Som tidligere nevnt hevdet våre informanter at medarbeiderne fikk muligheter til å påvirke disse forholdene under samtale. Informantene mente at medarbeidersamtalen muliggjorde påvirkningsmuligheter for medarbeidernes arbeidssituasjon (fysiologiske behov) og tryggheten ble forsøkt ivaretatt under samtale (trygghetsbehovet). Informantene var opptatt av å skape et tett tillitsforhold mellom medarbeiderne og seg selv, trygghetsbehovet kan derfor tolkes som ivaretatt ut ifra disse påstandene. De sosiale behovene kan på sin side ivaretas gjennom en følelse av tilhørighet og medarbeiderorientert ledelse, som jo medarbeidersamtalen er en del av og som bidrar til nettopp dette formålet. Statusbehovet, for eksempel gjennom tilbakemeldinger kan knyttes opp imot annerkjennelse og prestisje, som også er en del av medarbeidersamtalen. Sist men ikke minst muliggjør medarbeidersamtalen at man kan påvirke sine utviklingsmuligheter, for eksempel i form av nye arbeidsutfordringer, som kan knyttes opp imot personlig utvikling. Alle behovene i

Maslows behovshierarki og de organisatoriske faktorene som presenteres av Jacobsen og Thorsvik kan dermed ses i sammenheng med medarbeidersamtalen og kan påvirkes gjennom slike tiltak. Dette tyder i hvertfall på at det ligger et stort motivasjonspotensiale i medarbeidersamtalen.

### **5.2.5. Medarbeidersamtaler som motivasjonsstyrkende verktøy**

I forhold til spørsmålet hvorvidt medarbeidersamtaler kan brukes til å styrke motivasjonen til de ansatte, mente altså to av informantene at medarbeidersamtaler først og fremst burde tilpasses hver enkelt medarbeider. Viktigheten av dette blir også trukket frem fra ulike hold i teorien. Selv om Kuvaas og Carrigan kan sies å representere ulike oppfatninger av medarbeidersamtalenes potensiale, er de imidlertid enige om at individuell tilpassing av medarbeidersamtaler er nødvendig for å optimalisere effektene av dem (Farbrot, 2007; Carrigan, 2009). Teorien om situasjonsbestemt ledelse støtter også opp om dette, da den påpeker at ledere må tilpasse lederstilen sin i forhold til de ansattes “modenhet”. I henhold til Maslows behovshierarki kan også individuelt tilpassede medarbeidersamtaler sies å være viktige, fordi de kan relateres til flere av nivåene i pyramiden. Dersom samtalen tilpasses til hver enkelt, kan de ansatte få tilfredsstillt behov som kanskje ikke lar seg oppfylle ved standardiserte samtaler, ved at samtalen går mer direkte på den konkrete medarbeiderens prestasjoner og preferanser. En av de andre informantenes formening om at ledelsen bør få de ansatte til å skjønne sin betydning for organisasjonen, kan også knyttes til Maslows behovsteori, ettersom anerkjennelse av medarbeidernes evner og bidrag kan tilfredsstille behovet for status (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Det ble for øvrig hevdet av den ene respondenten at ledere burde bruke medarbeidersamtaler som en “lyttepost” i forhold til medarbeidernes ønsker og behov, noe som kan virke fornuftig med tanke på at Carrigan mener det er viktig å ta hensyn til hva de ansatte ønsker å uttrykke for å motivere dem gjennom medarbeidersamtaler (Carrigan, 2009). Alfsen (2013) påpeker også at det kan være fordelmessig å involvere medarbeiderne i samtalene, da dette medfører at de oppleves mer rettferdig.

Fra en annen respondent ble det lagt vekt på at overordnet og underordnet skulle skape en felles forståelsesramme og bli enige om fremtidige mål og deres tilhørende vilkår. Vedkommende mente også at motivasjon var betinget av hvorvidt man ble enige om disse

målene. I lys av at Alfsen (2013) hevder det er større sjanse for at medarbeidere blir motiverte dersom målene blir satt i fellesskap med ledelsen, kan dette virke rasjonelt.

Alle respondentene var av oppfatning at medarbeidersamtalen var et viktig verktøy i forhold til å øke motivasjonen blant de ansatte. Dette viser at de deler Carrigans syn, som er gjennomgående positivt i denne kontekst (Carrigan, 2009), og Nordhaug, som trekker frem medarbeidersamtaler som et virkemiddel for å influere medarbeideres motivasjon (1987). Man kan også si at det er en grad av enighet med Kuvaas, ettersom også han vedgår at medarbeidersamtalen har et potensiale som motivasjonsøkende verktøy (Kuvaas, 2007). BI-professoren ser imidlertid ut til å ha en mer moderat innstilling til dette, sammenlignet med Carrigan, da førstnevnte forutsetter en korrelasjon mellom graden av indre motivasjon og effekter av medarbeidersamtaler.

Flere av informantene hadde inntrykk av at motivasjonseffekten fra medarbeidersamtaler var betinget av hvorvidt man brukte dette HR-tiltaket riktig. Dette later til å være en kompleks problemstilling som det ikke er noe fasitsvar på, men som vi ser i teorien, er det mange anbefalinger fra forskere innenfor HR og organisasjonsfeltet om hvordan medarbeidersamtaler bør gjennomføres.

Lederne uttrykte tilfredshet over at man i medarbeidersamtalen fikk anledning til å prate med de ansatte i relativt lang tid og under rolige forhold. De mente derfor samtalen var velegnet til å diskutere utfordringer og problemstillinger av ulikt omfang. Det kan dermed se ut som om informantene er bevisste på medarbeidersamtalens potensiale som forum for å diskutere vanskelige saker, noe Larsen (1999) mener er blant medarbeidersamtalenes fordeler.

I følge Kuvaas (2011) har både ledere og øvrige ansatte uttrykt positivitet overfor bruken av medarbeidersamtaler fordi de mener det blir så liten tid til tilbakemeldinger og god kommunikasjon i arbeidslivet. Dette ser ut til å stemme godt overens med det informantene uttalte i denne sammenheng.

Når det gjelder formidling av motivasjonsfaktorer gjennom medarbeidersamtaler, mente en av respondentene at dette var selve essensen i medarbeidersamtalene. Både Kuvaas (2011) og Carrigan (2009) antyder at motivasjonsfaktorer er viktige i medarbeidersamtalene. En mulig årsak til at de mener medarbeidersamtaler bør tilpasses individuelt kan være at det da vil bli lettere å avdekke hva som motiverer hver enkelt medarbeider. Maslows behovshierarki om Herzbergs to-faktorteori kan muligens gi ledere et innblikk i de generelle behovene og

motivasjonsfaktorene blant sine ansatte, slik at de for eksempel kan bruke denne informasjonen i forbindelse med fastsetting av mål og belønning.

Det ble hevdet fra en informant at medarbeidersamtaler var en god anledning til å skryte av eller kritisere ansatte, da tilbakemeldingene kunne skje privat. Carrigan (2009) fremhever også betydningen av medarbeidersamtalens verdi som kommunikasjonskanal, men fokuserer mer på hvordan den kan brukes til å fremme motivasjon generelt. Carrigan nevner imidlertid anerkjennelse som en motivasjonsfaktor, og det kan dermed være grunn til å anta at også han mener medarbeidersamtalen er en gylden mulighet til å gi tilbakemeldinger.

En av respondentene mente trygghet og gjensidig tillit var elementært i forbindelse med motivasjonsøkning gjennom medarbeidersamtaler. Dette kan tolkes som at lederne mener trygghet er en sentral motivasjonsfaktor for sine ansatte, noe som er i samsvar med Maslows behovshierarki, hvor trygghet regnes som et av de grunnleggende menneskelige behovene (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Etter Grimsøs oppfatning er tillit og trygghet grunnleggende forutsetninger for at begge parter skal få utbytte av medarbeidersamtalene. Dersom vi forutsetter at økt motivasjon er et ønskelig utbytte fra medarbeidersamtalene, kan vi si at også Grimsø mener disse faktorene er elementære i forhold til å forsterke ansattes motivasjon gjennom medarbeidersamtaler (Grimsø, 2006).

Forberedelser ble igjen trukket frem av en informant som en grunnleggende forutsetning for å kunne motivere ansatte gjennom medarbeidersamtaler. Det finnes ikke noe mål på hva som er tilstrekkelig forberedelse i teorien, men både Keeping og Levy (2000), Kuvaas og Dysvik (2012) og Grimsø (2006) fremhever det som viktige kriterier for å skape gode medarbeidersamtaler.

En annen ting som flere av informantene syntes å være opptatte av under intervjuene var ærlighet. Basert på vårt teoretiske rammeverk, later ikke dette til å være noe forskerne er opptatte av i nevneverdig grad, men Carrigan (2009) mener imidlertid det er helt nødvendig dersom ledelsen skal lykkes i å motivere medarbeidere gjennom samtaler. En samtale preget av løgn virker mot sin hensikt og kan skade forholdet mellom lederen og medarbeideren.

Respondentene anbefalte at ledere bør tilrettelegge samtalene slik at det kan skapes en positiv og avslappet atmosfære, delvis for å motvirke nervøsitet blant medarbeiderne, som en av lederne hadde mye erfaring med, men også for å dempe følelsen av formalitet og løse opp stemningen, slik at det kan bli lettere å åpne seg. Dette stemmer godt overens med Grimsøs

syn på hva som kan skape en god ramme for medarbeidersamtaler (Grimsø, 2006). Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse vil også være relevant i en slik kontekst, fordi det er viktig for ledere å være bevisst på hvordan de kan justere egen lederstil etter grad av synlig nervøsitet hos medarbeideren som er kalt inn til samtale (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Ut i fra Mayer og Saloveys synspunkt, forutsetter dette at lederen har velutviklet emosjonell intelligens, slik at vedkommende er i stand til å oppfatte og forstå motpartens emosjoner, og bruke inntrykkene til å veilede egen atferd (Mayer og Salovey, 1990).

## 6. Konklusjon

I denne oppgaven ønsket vi å undersøke lederes syn på medarbeidersamtaler og motivasjon, noe vi formulerte i følgende problemstilling:

“Hvordan ser ledere på sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og motivasjon, og hvordan mener de medarbeidersamtalen kan brukes for å øke motivasjonen hos de ansatte?”

Dataanalysen avdekket at lederne mener det er en relevant sammenheng mellom medarbeidersamtaler og motivasjon og at slike samtaler i den forbindelse blir strategisk benyttet som ett av flere personalorienterte tiltak for å øke motivasjonen blant de ansatte. Lederne erkjenner at ikke alle er mottakelige for å bli motiverte gjennom medarbeidersamtalene, delvis på grunn av dårlige forberedelser eller negativ innstilling til medarbeidersamtaler blant noen underordnede. De hevder likevel at de gjennom blant annet økte kursdeltakelser, anonyme spørreundersøkelser og diverse tilbakemeldinger har klare indikasjoner på at medarbeidere har blitt motiverte som følge av samtalene. Lederne oppgir også at deres egen motivasjon blir påvirket av medarbeidersamtalene, men at ikke negative tilbakemeldinger fra de ansatte slår ut negativt, da dette kan bidra til å “rense luften” og gi gevinst på lang sikt.

Lederne er bevisste på at folk er ulike i forhold til prioriteringer av motivasjonsfaktorer, men de tror spesielt anerkjennelse og lønn er viktig for arbeidstakere. Ellers har de inntrykk av at trivsel, forventningsavklaring, godt arbeidsmiljø, mestringsfølelse, involvering, god informering, fleksibilitet, varierte arbeidsoppgaver, og høy grad av autonomi er viktige motivasjonsfaktorer.

De har også et bevisst forhold til hvordan de opptrer overfor de ansatte under medarbeidersamtalene, og hevder lederstilen bør tilpasses hver enkelt medarbeider slik at man lettere kan sette seg inn i vedkommendes arbeidssituasjon. I noen av bedriftene våre ledere representerer, blir det praktisert seminarer og kurs som skal bidra til å øke bevisstheten rundt nettopp dette.

Det er enighet blant lederne om at medarbeidersamtaler kan være et effektivt verktøy for å styrke motivasjonen blant de ansatte. De mener imidlertid dette har følgende forutsetninger:

- Samtalene bør tilpasses individuelt, ettersom samtaler er beregnet for hver enkelt ansatt. Medarbeiderne bør få uttrykke sine egne ønsker og behov overfor lederen.
- Både overordnet og underordnet må forberede seg grundig forann samtaler for at samtalen skal bli vellykket.
- Lederen må skape en avslappet atmosfære preget av tillit, trygghet og ærlighet, slik at den underordnede kan slappe av og åpne seg.
- Både leder og underordnet må være enige om målene og fastsette dem i fellesskap. Motivasjonsøkning er avhengig av om målene er gode.

Undersøkelsene viser at samtlige av våre utvalgte ledere er positivt innstilte til medarbeidersamtalen og anerkjenner potensialet den har som motivasjonsfremmende redskap. De er imidlertid klare på at ikke medarbeidersamtalen fører til økt motivasjon i seg selv, men at det krever evner, fokus og innsats fra både ledere og medarbeideres side for at dette skal kunne skje.

## Litteraturliste

Alfsen, J. F. (2013, mars). *Medarbeiderskap og medarbeidersamtalen*. Foredrag arrangert av samling av statlige etater på Haugalandet, Høgskolen Stord/Haugesund, Haugesund.

Busch, T. & Vanebo, J. O. (1991). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: Tano forlag.

Carrigan, M. D. (2009). Performance Appraisals As Motivational Tools For Increased Productivity. *Journal of Business & Economics Research*, 7(8), 49-60.

De Nisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management & Organization Review*, 2(2), 253-277.

Farbrot, A. (2007, 9. november). *Medarbeidersamtaler med tvilsom verdi*. Hentet fra <http://www.forskning.no/artikler/2007/november/1194431538.68>

Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The development research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.

Glasø, L. (2008): Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. I *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening 2008*, 45(3), 240-248.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. London: Bloomsbury.

Granerud, M. R. (2010, 14. juni). *Medarbeidersamtale*. Hentet fra <http://www.ukeavisenledelse.no/nyttig/maler/medarbeidersamtale>

Great Place to Work (2013). *Er din arbeidsplass et Great Place to Work?*. Hentet fra <http://www.greatplacetowork.no/hva-vi-gjor/er-din-arbeidsplass-et-gptw>

Grimlø, R. (2006). *Personaladministrasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Keeping, L. M. & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of applied psychology*, 85(5), 708-723.

- Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. (1984). *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Kuvaas, B. (2006). *Performance appraisal satisfaction and employee outcomes. Mediating and moderating roles of motivation: The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personell review*, 36(3), 378-397.
- Kuvaas, B. (2011, 3. mars). *Når medarbeidersamtalen blir MAS*. Hentet fra <http://www.bi.no/forskning/Nyheter/Nyheter-2011/Nyttig-samtale>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ladegård, G. (1998). *Det symbolske i ledelse*. Hentet fra <http://www.magma.no/det-symbolske-i-ledelse>
- Larsen, R. P. (1999). *Konflikter og uenighet på arbeidsplassen*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Lovdata. (2013, 19. april). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Hentet 21. april 2013 fra <http://www.lovdata.no/all/tl-20050617-062-004.html#4-2>
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1990). *Emotional intelligence*. New York: Baywood Publishing & Co.
- Nordhaug, O. (1987). *Kompetanse, organisasjon og ledelse*. Oslo: Tano forlag.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rolandsen, T. (2012, 28. mars). Fem vanlige feil ved medarbeidersamtaler [Blogginlegg]. Hentet fra <http://www.blogg.nks.no/2012/03/5-vanlige-feil-ved-medarbeidersamtaler/>
- Velten, J., Tengblad, S., Hällsten, F. & Ackermann, C. (2008). *Medarbeiderskap – fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.



## Vedlegg

### Intervjuguide

#### Del 1: Hvordan ser ledere på sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og motivasjon?

1. Informasjon om intervjuobjekt:

- Navn?
- Navn på bedrift?
- “Hvilken stilling har du i bedriften/organisasjonen?”
- “Hvor lenge har du hatt ansvar for medarbeidersamtaler?”

2. Hva er dine generelle betraktninger rundt betydningen av å avholde medarbeidersamtaler?

- “Hvorfor gjennomfører dere det?”
- “Hvilke fordeler har slike samtaler?”
- “På hvilke områder er medarbeidersamtaler nyttige for din organisasjon?”

3. Hva legger du i begrepet motivasjon?

4. I hvilken grad mener du det er en sammenheng mellom medarbeidersamtaler og motivasjon?

5. I hvilken grad tror du medarbeidersamtaler kan styrke motivasjonen til arbeidstakere?

6. Har dere på noen måte registrert at medarbeidersamtaler har hatt effekt på motivasjonen hos deres ansatte?

7. Hvordan registrerer dere eventuelt effektene av medarbeidersamtalene?

8. Er det en bevisst strategi hos dere å bruke medarbeidersamtaler til å styrke motivasjonen blant de ansatte?

9. Er dere opptatt av at deres medarbeidere skal ha høy indre motivasjon (setter faktorer som personlig utvikling og kompetanseheving forann belønning og forfremmelse)?

10. Hvilke motivasjonsfaktorer tror du er viktigst for deres ansatte?

11. Opplever du at medarbeidersamtalene påvirker din egen motivasjon som leder?

12. Ser du noen negative sider ved å avholde medarbeidersamtaler?

13. Har dere fått tilbakemeldinger fra de ansatte på hvorvidt de finner medarbeidersamtalene nyttige?

- "Hva har disse tilbakemeldingene i korte trekk gått ut på?"

14. Hvordan mener du ledere kan bruke medarbeidersamtaler til å motivere sine ansatte?

## **Del 2: Hvordan mener ledere at medarbeidersamtaler kan brukes til å øke motivasjonen blant de ansatte?**

1. Rammene for samtalene:

- "Hvor foregår samtalene deres?"

- "Hvor lang tid bruker dere på hver samtale?"

- "Når det gjelder måten tilbakemeldingene skjer på; har dere et opplegg som er tilpasset hver enkelt medarbeider eller følger dere samme prosedyre for alle?"

- "Har de ansatte mulighet til å påvirke arbeidssituasjonen sin gjennom samtalene?"

2. Legger dere mest vekt på evaluering eller utvikling i deres samtaler?

3. Får medarbeiderne informasjon om organisasjonen gjennom samtalene, eller ligger fokuset utelukkende på dem selv?

4. Hvordan synes du medarbeidersamtaler er egnet som verktøy til å formidle de motivasjonsfaktorene du mente deres ansatte var opptatte av?
5. Hvilke forutsetninger mener du må være til stede for at medarbeidersamtaler skal kunne påvirke de ansattes motivasjon i positiv retning?
6. Er du bevisst på din egen atferd som leder under medarbeidersamtalene? Altså hvordan du opptrer overfor de ansatte under samtalene?
7. Tror du lederes atferd påvirker medarbeidersamtalenes effekt?
8. Hvordan vil du beskrive en vellykket medarbeidersamtale?
9. Hva bør ledere gjøre for at medarbeidersamtalene skal bli så vellykkede som mulig?
10. Hva bør medarbeidere gjøre for at medarbeidersamtalene skal bli så vellykkede som mulig?

Helt til slutt:

“Er det noe du har lyst til å legge til om temaet, enten vi har snakket om det i intervjuet eller ikke?”