



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

ØKB3113

Predefinert informasjon

Startdato:	03-05-2019 16:10	Termin:	2019 VÅR
Slutt dato:	10-05-2019 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave - med muntlig presentasjon		
SIS-kode:	203 ØKB3113 1 PRO-1 2019 VÅR Haugesund		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.: 110

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Medarbeidersamtaler og arbeidsmotivasjon
Engelsk tittel *: Perfomance reviews and work motivation

Egenerklæring *: Ja **Inneholder besvarelsen Nei**
konfidensiell materiale?:

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert oppgavetittelen
på norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 4
Andre medlemmer i gruppen: 108, 133

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Medarbeidersamtaler og
arbeidsmotivasjon

Performance reviews and work motivation

Adrian B. Strand, Eirik Plassen og Garrett C. Retzius

Fakultet økonomi og administrasjon

Institutt for økonomi og administrasjon

Veileder Åge Svein Gjøsæter

10.05.2019

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, §

Medarbeidersamtaler og arbeidsmotivasjon

En studie av medarbeidersamtalers betydning for
arbeidsmotivasjon

Adrian B. Strand, Eirik Plassen og Garrett C. Retzius



Høgskulen på Vestlandet, Campus Haugesund

Forord

Da vi startet 5. semester på Høgskulen på Vestlandet hadde vi tre forskjellige fag vi skulle ta eksamen i, *HR, individ og system* var et av dem. Dette faget skilte seg ut fra de to andre, og virket svært interessant. Etter å ha gjennomført faget, ble vi enige om at dette var pensum vi ville gå mer i dybden på og valgte dermed å skrive om det i bacheloroppgaven vår. Ideen om medarbeidersamtaler og arbeidsmotivasjon som tema for oppgaven vår oppstod i midten av januar etter å ha lest gjennom pensumlitteraturen i HR-faget med utgangspunkt i *HR Boka* av Åshild Egerdal og *Lønnsomhet gjennom menneskelig ressurser* av Bård Kuvaas og Anders Dysvik. I begge bøkene er det kapitler som omhandler medarbeidersamtaler og dette var et tema vi fant veldig interessant og noe som vi ønsket å undersøke mer grundig. Etter å ha søkt litt på nettet og kikket på tidligere oppgaver og litteratur om temaet, fant vi ut at vi vil vinkle vår oppgave fra de ansattes perspektiv og hvordan deres motivasjon og ytelse på arbeidsplassen kan bli påvirket av disse samtalene.

Oppgaven hadde ikke blitt slik den er i dag hadde det ikke vært for effektive veiledningsmøter, og vi vil dermed takke vår fremragende veileder Åge Svein Gjørseter. Hans konstruktive kritikk og positiv holdning til oppgaven har gitt oss den motivasjonen vi trengte for å gjennomføre oppgaven på best mulig måte.

Vi vil videre takke personalsjefen i Haugesund Kommune for godt samarbeid, og informantene som partisiperte i dette studiet. Samtlige har vært svært hjelpsomme, noe som har bidratt til at vi fikk en positiv og lærerik opplevelse.



Adrian Bjørkelund Strand



Eirik Plassen



Garrett Christian Retzius

Haugesund 2019

Abstract

According to Vasset (2017), over 40 years of research has been conducted with regards to the performance review, the purpose of which is to have a positive impact on several areas concerning the work place. It was therefore interesting to see if the performance reviews had an impact on the employee's work motivation, in the municipality of Haugesund. In the municipality, annual performance reviews are conducted and through qualitative data research, insight has been obtained regarding what impact these conversations have on each individual, from an employee's point on view. Five employees were interviewed using a structured in-depth interview.

Through analyzing and discussing the qualitative data, it could be concluded that performance reviews do have an influence on the employee's work motivation in the municipality of Haugesund. If the performance reviews were well prepared, conducted in a thorough manner and followed up upon by both manager and employee, it could create a positive influence on the employee's work motivation. However, the work motivation could also be affected in a negative way. An example of this could be by conducting the performance reviews in a non-neutral environment and not followed up upon in retrospect. Other elements that may influence the performance reviews could be the attitude the employees have towards the conversation, and the relationship between manager and employee. It later became clear that the performance review tool is far from perfect and has a potential for improvement. Possible improvements can be linked to the planning, implementation and following up of the performance review.

Sammendrag

Ifølge Vasset (2017) har medarbeidersamtaler blitt forsket på i over 40 år, og har som hensikt å ha en positiv påvirkning på flere faktorer i arbeidslivet, både for virksomheter og enkeltindivider. Det ble derfor interessant å se om medarbeidersamtalen har en påvirkning på arbeidsmotivasjonen til de ansatte i Haugesund kommune. I kommunen blir det gjennomført årlige medarbeidersamtaler, og gjennom kvalitative datainnsamlingsmetoder fikk man innblikk i hvilken påvirkning medarbeidersamtalen har fra de ansattes perspektiv. Her ble det intervjuet fem ansatte i kommunen ved hjelp av strukturerte dybdeintervjuer.

Etter å ha analysert og drøftet all kvalitativ data, kan det konkluderes med at medarbeidersamtaler har en påvirkning på arbeidsmotivasjonen til de ansatte i Haugesund Kommune. Dersom medarbeidersamtalen ble godt forberedt, gjennomført på en grundig måte og fulgt opp av både leder og medarbeider i ettertid, kunne dette skape en positiv påvirkning på arbeidsmotivasjonen. Det finnes derimot faktorer som kan ha en negativ påvirkning på arbeidsmotivasjonen, som for eksempel at medarbeidersamtalen ikke blir gjennomført på et nøytralt sted eller at samtalen ikke blir fulgt opp i ettertid. Holdningen de ansatte har til medarbeidersamtalen kan også påvirke hensikten med samtalen. Informantene nevnte også at relasjonen mellom leder og medarbeider kunne ha innvirkning på gjennomførselen av medarbeidersamtalen. Gjennom arbeidet knyttet til denne oppgaven ble det klart at medarbeidersamtalen ikke er et perfekt utformet verktøy, og at det kan identifiseres forbedringspotensialer. Mulige forbedringer kan knyttes opp mot planlegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalen.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
ABSTRACT	II
SAMMENDRAG	III
FIGUROVERSIKT	V
TABELLOVERSIKT	V
1 INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING	2
1.2 OPPGAVESTRUKTUR	3
2 TEORI	4
2.1 MEDARBEIDERSAMTALER	4
2.1.1 Forberedelse av medarbeidersamtalen	5
2.1.2 Gjennomføring av medarbeidersamtalen	6
2.1.3 Oppfølging av medarbeidersamtalen	7
2.1.4 Medarbeidersamtaler og relasjon mellom leder og medarbeider	7
2.2 MOTIVASJON OG MOTIVASJONSTEORIER	8
2.2.1 Medarbeidersamtalen og arbeidsmotivasjon.....	10
2.2.2 Behovsteorier.....	11
2.2.2.1 Maslows behovspyramide	11
2.2.3 Kognitive motivasjonsteorier.....	13
2.2.3.1 Subjektive forventninger	13
2.2.3.2 Målstyring	13
2.2.3.3 Læringsmål.....	14
2.2.4 Sosiale motivasjonsteorier.....	14
2.2.4.1 Likeverdsteori	15
2.2.4.2 Rettferdighetsteori	15
2.2.5 Situasjonsteorier.....	15
2.2.5.1 To-faktor-teorien	15
3 METODISK TILNÆRMING	17
3.1 INNLEDNING	17
3.2 METODISKE VALGMULIGHETER	17
3.3 METODISK VALG	18
3.4 INTERVJUGUIDE OG GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	19
4 EMPIRISK FUNN	21
4.1 INTERVJUOBJEKTENES BETRAKTNINGER AV MEDARBEIDERSAMTALEN	21
4.2 PLANLEGGING, GJENNOMFØRING OG OPPFØLGNING AV MEDARBEIDERSAMTALEN	21

4.2.1	Planlegging.....	21
4.2.2	Gjennomføring.....	22
4.2.3	Oppfølging.....	24
4.3	MEDARBEIDERSAMTALENS BETYDNING FOR ARBEIDSMOTIVASJON.....	25
4.4	MEDARBEIDERSAMTALEN SOM VERKTØY ELLER FORMALITET	27
4.5	FORUTSETNINGER FOR EN VELLYKKET MEDARBEIDERSAMTALE	28
4.6	OPPSUMMERING AV SENTRALE FUNN	29
5	DRØFTING	31
5.1	INTERVJUOBJEKTENES BETRAKTNING AV MEDARBEIDERSAMTALEN	31
5.2	PLANLEGGING, GJENNOMFØRING OG OPPFØLGNING AV MEDARBEIDERSAMTALEN	31
5.2.1	Planlegging.....	31
5.2.2	Gjennomføring og relasjon.....	32
5.2.3	Oppfølging.....	34
5.3	MEDARBEIDERSAMTALENS BETYDNING FOR ARBEIDSMOTIVASJON.....	35
5.4	MEDARBEIDERSAMTALEN SOM VERKTØY ELLER FORMALITET	37
5.5	FORUTSETNINGER FOR EN VELLYKKET MEDARBEIDERSAMTALE	38
6	OPPSUMMERING OG KONKLUDERENDE KOMMENTARER.....	41
6.1	FORBEDRING AV SAMTALEN.....	42
	REFERANSER	44
	VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE.....	46

Figuroversikt

Figur 1: Maslows behovspyramide.....	11
Figur 2: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.....	16

Tabelloversikt

Tabell 1: Sammenhengen mellom Maslows behovsnivå og organisasjonsmessige faktorer som motiverer.....	12
--	----

1 Innledning

Formålet med medarbeidersamtaler er ifølge Vasset (2017) å minske virksomhetens sårbarhet og øke både medarbeidernes og ledernes selvtilfredshet.

En medarbeidersamtale er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom ledere og medarbeider en gang per år eller oftere.

(Mikkelsen, 2002, s. 7)

I Norge finnes det begrenset informasjon om antall virksomheter som gjennomfører medarbeidersamtaler, men flere undersøkelser viser til at tilnærmet 50 prosent av alle arbeidstakere i Norge har medarbeidersamtaler. Dette er generelle tall, men de varierer fra hvilken bransje man er i og forskjeller i forhold til geografi. I industribransjen i 1999 var det bare 38 prosent av arbeiderene i Rogaland og Hordaland som hadde gjennomført medarbeidersamtaler, mens innen energibransjen lå tallet på over 60 prosent (Mikkelsen, 2002). Medarbeidersamtalen kan deles inn fire hovedfaser som består av forberedelse, gjennomføring, oppfølging og evaluering. Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i de tre første fasene og vil legge mindre vekt på evalueringsfasen, på grunn av dens indirekte tilknytning til oppfølgingsfasen.

Hensikten med medarbeidersamtalen er flere og den kan fylle mange funksjoner. Ifølge Mikkelsen (2002) er det ingen fasitsvar på hvilke. Mange virksomheter tar i bruk medarbeidersamtalen først og fremst som et verktøy for læring og utvikling for medarbeiderne (Mikkelsen, 2002). Videre hevder Mikkelsen (2002) at de fleste virksomhetene også fokuserer på et forbedringsperspektiv i medarbeidersamtalen. Disse forbedringsområdene vil variere mellom virksomhetene og de kan også variere internt i virksomheten over tid. Det er også interessant å se på hvordan oppfølging og etterarbeid av medarbeidersamtalen blir håndtert, og om det blir gjort i det hele tatt. Når lederne i virksomhetene utfører disse samtalene er det nødvendig at de blir fulgt opp, både på individnivå og fra virksomheten sin side. Samtalen skal handle om medarbeiderens arbeid og utvikling og det er viktig at samtalen forekommer regelmessig og blir satt i system (Egerdal, 2018).

En medarbeidersamtale er vellykket når begge parter føler at de får noe ut av samtalen. Ifølge Egerdal (2018) skal en medarbeidersamtale inneholde:

- Et klart formål
- Være godt planlagt og forberedt
- Være jobbrelatert
- Være fortrolig og personlig

Arbeidsmotivasjon er en faktor som kan bli påvirket av medarbeidersamtalen, og det er derfor viktig at virksomheten forbereder, gjennomfører og følger opp samtalen i ettertid. Dersom en virksomhet anser medarbeidersamtalen som lite hensiktsmessig, kan det gi ansatte negative assosiasjoner. Dette kan føre til at de ansatte ser på medarbeidersamtalen som mindre nyttig og det kan dermed ødelegge dens hensikt. Er medarbeidersamtalen prioritert i en virksomhet og de ansatte har positive assosiasjoner til den, kan den være med på å styrke faktorer som arbeidsmotivasjon. Medarbeidersamtalen går også under andre navn som utviklingssamtaler, PLUS-samtale og statussamtale, men prinsippet er det samme, nemlig en personlig samtale mellom medarbeider og nærmeste leder (Egerdal, 2018).

1.1 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å se hvordan medarbeidersamtaler påvirker arbeidsmotivasjon. Ved å gjennomføre jevnlig medarbeidersamtaler kan man minske samarbeidsproblemer og misforståelser i organisasjonen. Det kan virke motiverende for medarbeiderne å kommunisere på tomannshånd med lederen, hvor man får utarbeidet mål og planer for videre utvikling av kompetanse og prestasjon (Vasset, 2017). Med bakgrunn i slik teori ble det derfor interessant å se om dette også gjaldt Haugesund Kommune. Følgende problemstilling ble derfor utarbeidet:

*Bidrar medarbeidersamtaler til høyere arbeidsmotivasjon for de ansatte i Haugesund
Kommune?*

Denne oppgaven bygger på et samarbeid med Haugesund Kommune og det har vært løpende dialog angående temaet og problemstillingen med personalsjefen. Her har det blitt intervjuet fem informanter som jobber på samme nivå i virksomheten, men i forskjellige avdelinger i

kommunen. Hensikten med oppgaven er som sagt å gå mer i dybden på om medarbeidersamtaler er med på å øke arbeidsmotivasjonen.

1.2 Oppgavestruktur

I dette kapitlet blir det skrevet om hva oppgaven går ut på, og oppgavens problemstilling. I kapittel to blir det beskrevet ulike teorier om medarbeidersamtaler og motivasjon. Videre i kapittel tre blir det introdusert ulike metoder som kan benyttes samt metodisk valg for oppgaven. I kapittel fire vil det bli presentert empirisk funn basert på innsamlet kvalitativ data, og dette bygger videre på kapittel fem, som er drøftingskapitlet. Til slutt kommer oppsummeringskapitlet, hvor det blir skrevet om sentrale funn og forslag til forbedring av medarbeidersamtalen.

2 Teori

2.1 Medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtaler er et sentralt tema den dag i dag. Mange virksomheter praktiserer dette og mange anser samtalen som viktig. Medarbeidersamtalen er altså en samtale mellom medarbeider og nærmeste leder. Samtalen skal handle om medarbeiderens arbeid og utvikling og det er viktig at samtalen forekommer regelmessig og blir satt i system (Egerdal, 2018). Det er flere studier som omhandler medarbeidersamtalens effekt og dette er muligens et av feltene innenfor personaladministrasjon som det er forsket mest på (Egerdal, 2018). Det er likevel ikke kommet en god fasit på hvilket formål samtalen bør ha, hva som kjennetegner gode samtaler og hva de bør inneholde. Selv om dialog mellom medarbeidere og nærmeste leder kan forekomme på en daglig basis vil det være lurt å sette av tid til en medarbeidersamtale. Det kan for eksempel være saker som de ansatte ønsker å diskutere eller ta opp, men synes kan være vanskelig å ta opp i den daglige dialogen av virksomheten. Slike innspill gir medarbeiderne mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon, der medarbeidersamtalen kan bli sett på som et verktøy hvor de ansatte kan få uttrykke sine synspunkter (Egerdal, 2018).

Det kan også oppleves at medarbeidersamtalen blir sett på som noe hver ansatt må gjennom minst en gang i året. En slik tolkning vil føre til at medarbeidersamtalen blir sett mer på som en formalitet enn et verktøy (Vasset, 2017). Det er verdt å nevne at medarbeidersamtalen ikke er en erstatning for den daglige kommunikasjonen. Skulle det oppstå akutte problemer skal den heller ikke erstatte krevende samtaler. Medarbeidersamtalen er ment å være et redskap som skal være med på å avklare forventninger, bidra til langsiktig planlegging og involvere de ansatte. Det er dermed viktig at lederne er opptatt av organisasjonens mål og strategier og er gode på å kommunisere dette videre. I tillegg må virksomhetens verdier være i fokus og være en naturlig del av samtalen. Som nevnt er det ingen god fasit på hvordan medarbeidersamtalen bør gjennomføres, men det er viktig å skreddersy samtalen for egen virksomhet og tilpasse den til målene, verdiene og utfordringene virksomheten står ovenfor (Egerdal, 2018).

Medarbeidersamtalen er ikke lovpålagt, men den kan relateres til arbeidsmiljøloven (Lovdata, 2005). Det er heller ikke lovpålagt å møte til en innkalt medarbeidersamtale, men den omfattes av ulike tjenesteplikter som kan pålegges. Ledere kan allikevel sette samtalen som obligatorisk og man er da pliktig til å delta (NTNU, 2018). Et problem som kan oppstå med frivillighet, er at virksomheten for eksempel bruker samtalen til å formidle strategiske mål fra toppledelsen.

En viktig faktor er at alle medarbeidere får tilbud om å ha medarbeidersamtale dersom virksomheten praktiserer dette.

Vasset (2017) hevder at det er fem tips til hvordan medarbeidere kan få mer ut av medarbeidersamtalen:

- Samtalen handler om medarbeideren og det er viktig å se frem mot samtalen. Dette er medarbeiderens anledning til å få tilbakemeldinger.
- Medarbeidere er utgangspunktet for samtalen. Det er derfor naturlig å være interessert og ta ansvar. Hjelp til med utforming av samtalskjemaet.
- Forbered deg før samtalen og benytt gjerne muligheten i forkant til å utveksle forberedelsen med leder for å sikre bedre kvalitet.
- Diskuter og planlegg hva du ønsker å oppnå i arbeidet ditt, og nødvendig kompetanseutvikling videre for deg.
- Gi uttrykk til ledere om hvilke behov du har for å prestere optimalt.

2.1.1 FORBEREDELSE AV MEDARBEIDERSAMTALEN

Når en snakker om forberedelser av medarbeidersamtalen er det første lederen må ta hensyn til å sette av nok tid til gjennomførelsen. Det er en avgjørende faktor at lederen setter av nok tid i sin kalender til å gjennomføre samtalene med samme forutsetninger for alle medarbeiderne. Et par dager i forveien bør både leder og medarbeider begynne å forberede seg på hva de skal snakke om av forventinger, utvikling og arbeidsmiljø. Det bør minimum bli satt av halvannen time til å gjennomføre en ordentlig medarbeidersamtale (Semundseth, 2018).

Lederen bør lage en grovdisposisjon for samtalen i forkant, som blir utlevert til medarbeideren i begynnelsen av samtalen. En viktig faktor er også at begge parter har noe å notere med, slik at en sikrer at relevant informasjon blir husket. En annen faktor er sted, for at medarbeideren ikke skal føle seg mindreverdige er det nødvendig at begge parter blir enige om tid og et nøytralt sted. Hver enkelt medarbeider har sine individuelle utfordringer på arbeidsplassen, her er det lederens oppgave å sette av tid før samtalen til å finne de temaene som er viktigst å ta opp. Semundseth (2018) hevder at en god ide vil være at medarbeider og leder i forkant av medarbeidersamtalen utarbeider de ti mest avgjørende temaene. Lederen kan videre plusse på et par spørsmål hvis det er noe mer en ønsker å ta opp.

2.1.2 GJENNOMFØRING AV MEDARBEIDERSAMTALEN

En god medarbeidersamtale skal dreie seg om medarbeideren, samtalen heter ikke ledersamtale. En slik samtale arrangeres mellom nærmeste leder og medarbeider en til to ganger i året. Medarbeidersamtalen vil vare lengre enn andre lignende samtaler som operative månedlige samtaler eller for eksempel ad-hoc-samtaler. En god medarbeidersamtale er når medarbeideren føler den blir lyttet til, at samtalen har en mening og at den er forberedt fra begge parter (Semundseth, 2018).

Det understrekkes av Grimsø, Egerdal og Sanyang (2015) at medarbeidersamtalen vanligvis skal utføres på et nøytralt sted og ikke på overordnedes kontor. Tanken bak dette er at en skal eliminere følelsen av at lederen sitter bak skrivebordet og evaluerer medarbeideren. Det er viktig at samtalen ikke blir forstyrret, og at forstyrrelser som telefoner og lignende blir lagt bort. Vasset (2017) hevder også at når en skal gjennomføre en medarbeidersamtale bør samtalen ikke holdes på leders kontor. Lederens kontor er leders territorium, hvor det allerede blir en ubalanse av makt før selve samtalen er startet. Medarbeidere som gjennomfører medarbeidersamtalen på lederens kontor vil som regel oppleve det slik. Å avholde samtalen på et nøytralt møtested, som for eksempel et møterom er et bedre alternativ. Dette grunnet at ingen av partene har da en tilknytning til rommet, og at man da slipper forstyrrelser som telefoner og andre elementer som kunne forekommet på lederens kontor.

Videre i teorien hevder Vasset (2017) at det kan være problemer med å finne passende rom for å avholde medarbeidersamtaler. Dette kan som et eksempel forekomme i mindre virksomheter eller mindre avdelinger, der plass kan være en avgjørende faktor. Dette problemet kan være en årsak til at virksomheter ikke lærer av tidligere feil. Det står ikke beskrevet i definisjonen av medarbeidersamtalen at lederen skal skrive ned hva som ble avtalt i samtalen. Ifølge Vasset (2017) blir det ofte i det private næringsliv skrevet ned en avtale som begge parter signerer etter samtalen er gjennomført. I offentlige virksomheter gjennomfører de medarbeidersamtalen sjeldent etter denne type mønster.

Alle mennesker er forskjellige med ulike personligheter, det samme gjelder for ansatte. Forskjellige ansatte med ulik akademisk utdanning, kunnskapsnivå, kultur og alder trenger ulike medarbeidersamtaleprosedyrer. Ledere og virksomheter har som regel en fast prosedyre med en fastsatt samtaleguide (Vasset, 2017).

En medarbeidersamtale har sine beste forutsetninger når begge parter gleder seg, ønsker å gjennomføre samtalen, og der begge parter finner det interessant å høre hva den andre har å si. Det mest avgjørende punktet i selve gjennomføringen av samtalen er at lederen prøver å skape ro, trygghet og sørge for flyt i samtalen, slik at medarbeideren føler at han/hun kan si hva de virkelig mener. Et annet punkt er at lederen formulerer med mest mulig åpne spørsmål, slik at medarbeideren da må uttrykke seg mer med ord, enn enkle ja/nei spørsmål (Semundseth, 2018).

2.1.3 OPPFØLGNING AV MEDARBEIDERSAMTALEN

I etterkant av samtalen bør hver enkelt medarbeider skrive et referat av hva møte inneholdt. Dette grunnet at medarbeiderne er ekspertene på sine egne utfordringer, de vil ha større eierskap til hva som blir nevnt i referatet og det vil frigjøre mye tid for lederen. Etter at medarbeideren har skrevet et referat, er det viktig at lederen får tilgang og ser over dette, i tillegg til å legge til egne observasjoner og punkter. En del virksomheter har en rutine der medarbeideren ikke får lov å forlate medarbeidersamtalen og møterommet før et referat er skrevet (Semundseth, 2018). En faktor av stor betydning nå i nyere tid er moderne teknologi, dette har allerede vist seg å være en god medhjelper når det kommer til oppfølgingen av medarbeidersamtalen. Med et godt og velfungerende system vil lederen ha oversikt over alle tiltak som er definert eller som skal settes i gang. Her får for eksempel lederen påminnelser tilsendt på e-post om tiltak som må følges opp.

Forventninger som i praksis ikke innfris, kan virke demotiverende på arbeidsmotivasjonen til medarbeideren. Det er derfor nødvendig for oppfølgingen av medarbeidersamtalen at det blir avklart gjensidige forventninger til hverandre. Dette kan dreie seg om forventninger og ønsker om mer varierte arbeidsoppgaver fra den underordnede, eller om den overordnede forventer at arbeidet fremover skal gjøres på en bestemt måte. Det er ingen hensikt i å investere store ressurser i kostbare medarbeidersamtale systemer hvis det ikke blir gjort noe med ønskene, målene og behovene disse samtalen kartlegger (Grimsø et al., 2015).

2.1.4 MEDARBEIDERSAMTALER OG RELASJON MELLOM LEDER OG MEDARBEIDER

I start fasen av medarbeidersamtalen blir det opprettet en medmenneskelig relasjon mellom leder og medarbeider. Dette er generelt en testfase der begge parter evaluerer hverandres motiv, holdninger og kvaliteter, før den selve formelle utvekslingen og forbindelsen blir etablert. God organisatorisk kompetanse er med å påvirke effekten av interaksjonen mellom partene. En leder

har som regel gjennom flere like situasjoner tilegnet seg en slik kompetanse, og vet hvordan en medarbeidersamtale skal håndteres. Medarbeideren er muligens ikke like dyktig som lederen i disse situasjonene, og det er derfor avgjørende for samtalen at lederen bruker egenskapene sine for å danne en god flyt og tone i medarbeidersamtalen (Vasset, 2017).

Før en medarbeidersamtale bør medarbeideren ha tilegnet seg ett minimum av organisatorisk kompetanse, dette grunnet at denne samtalen skal være en dialog mellom to likestilte parter. LMX (leader-member exchanges) er en teori som omhandler hvordan ulike roller og handlingsmønstre utvikler seg mellom medarbeideren og lederen. Den illustrerer hvordan forholdet og interaksjonen mellom over- og underordnet kan utvikle eller endre seg over en periode (Vasset, 2017).

Det finnes to ulike relasjoner en leder kan ha til den enkelte medarbeider, en god eller en mindre god relasjon. Det er også tilfeller der en leder har en svært dårlig relasjon med en eller flere medarbeidere. I LMX-teorien skilles det mellom to ulike perspektiver på relasjoner mellom leder og medarbeider, «high-exchanges» eller «low-exchanges» relationships. I en virksomhet vil en leder utvikle «high-exchanges» med et par av sine medarbeidere hvor disse arbeiderene vil fungere som uformelle rådgivere og lederassistenter på grunnlag av tilliten lederen har til dem. Slike medarbeidere vil ofte få mer utviklende og interessante arbeidsoppgaver av lederen og bli tilbudt en annen type hjelp. Dette grunnet at lederen føler at gode relasjons medarbeidere bør få noen goder som følge av lojaliteten de viser (Vasset, 2017).

2.2 *Motivasjon og motivasjonsteorier*

Ifølge Teigen (2018) er motivasjon en betegnelse på de faktorene som styrer atferden hos mennesker. Begrepet deles ofte inn i to punkter, *energikomponent* som innebærer hva som får oss til å gjennomføre en handling og hva som bestemmer vår innsats og utholdenhet eller *hedonistiske teorier* som går mer ut på motivasjonens retning, det vil si målsetningene vi danner oss og hvordan det påvirker hvilke valg vi tar. Noe av det som er grunnleggende innenfor motivasjon er indre og ytre motivasjon. Disse begrepene bygger på en måte opp motivasjonsbegrepet ved at man ser på om kilden til motivasjonen blir utløst av indre eller ytre faktorer.

Teoriene blir brukt når man prøver å forklare motivert atferd på arbeidsplassen, og man skiller mellom henholdsvis *behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier* og *situasjonsteorier* (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er flere teorier innenfor disse fire hovedteoriene og vi vil derfor fokusere på de teoriene som er relevant for denne oppgaven.

Når en snakker om ytre motivasjon, snakkes det om atferden bak handlingen er utløst av en ytre belønning. I arbeidslivet innebærer dette at man utfører handlingen fordi man ønsker å oppnå en ytre belønning som lønn, bonus, frynsegoder eller en forfremmelse. Det kan også være at man ønsker å unngå straff som for eksempel å bli oppsagt eller degradert. Motivasjonen ligger altså utenfor selve jobbaktiviteten og er istedenfor knyttet til resultatet av å utføre handlingen (Kuvaas & Dysvik, 2016).

De to viktigste motivatorene virksomheter har til rådighet når det er snakk om ytre motivasjon, er lønnsystemer og karrieresystemer. Begge disse bygger på prinsippet om at fremtidige belønninger vil virke motiverende på de ansatte. Det er viktig å være klar over at en fremtidig lønnsøkning kan være sterkt motiverende, men med en gang man oppnår den vil motivasjonseffekten blir betydelig svekket. Det er derfor viktig at belønningssystemer er knyttet klart opp til mål. For at de skal virke motiverende er det viktig at de knyttes opp til mål som er klare (altså at målene er målbare), er realistiske (det er mulig å nå dem med egne evner og ressursene som er tilgjengelige) og det er viktig at de oppfattes som viktige (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Indre motivasjon er atferd som utføres med grunnlag i indre belønninger som tilfredshet. Indre motivasjon er ofte sterk hvis man føler glede eller mening i oppgavene som utføres. Dette kan sammenlignes med at man for eksempel interesserer seg sterkt i en hobby og at man «glemmer tid og sted». Da er man mindre opptatt av hva man får for å gjennomføre handlingen. *Prososial motivasjon* kan knyttes opp til indre motivasjon. Prososial motivasjon innebærer at handlinger styres av et ønske om å gjøre en innsats til fordel for andre eller at man utfører handlingen fordi man ønsker å gjengjelde gode handlinger. Bruk av kollektive belønningssystemer som for eksempel overskuddsdeling, mulighet for medarbeiderne å utvikle sine ferdigheter og tilbud om interne karrieremuligheter, fordeling av ansvar osv., antas å føre til medarbeidere som er lojale, involverte og engasjert. Dette kan videre føre til at medarbeiderne utfører det lille ekstra som skal til for at virksomheten lykkes (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Kuvaas og Dysvik (2016) viser til at indre motivasjon ofte vil utkonkurrere ytre motivasjon når det kommer til å være en kilde til gode prestasjoner og vil ofte gi høyere effektivitet i oppgaver som krever forståelse, læring, kvalitet, utvikling, kreativitet og lignende.

2.2.1 MEDARBEIDERSAMTALEN OG ARBEIDSMOTIVASJON

Arbeidsmotivasjon er enkelt forklart en betegnelse på faktorer som er med på å utløse arbeidsrelatert atferd. Den er med på å avgjøre hvordan man tar tak i en arbeidsoppgave og hvilken innsats man legger ned når man gjennomfører den. Arbeidsmotivasjonen spiller en stor rolle på de ansatte i en virksomhet og det er derfor viktig å finne ut av hva den enkelte medarbeider motiveres av (Sagberg, 2017).

Et problem med flesteparten av motivasjonsteoriene som blir benyttet i arbeidslivssammenheng, er at de forutsetter stor grad av instrumentalitet og ofte også fullstendig instrumentalitet. Dette innebærer at atferd ses på som et virkemiddel for å oppnå noe annet. Problemet her er at jobbatferd også kan begrunnes av andre årsaker, for eksempel ved at man jobber lenger på grunn av at man trives med det man gjør. Det sentrale her er at ikke all atferd vil være instrumentell (Haukedal, 2008).

De mest brukte teoriene rundt arbeidsmotivasjon er i tillegg blitt utviklet for et industrialisert arbeidsliv. Blant annet i Norge og flere andre land har arbeidslivet utviklet seg til å bli mer kunnskapsintensivt og servicepreget. Dette innebærer større grad av autonomi og høyere krav til initiativ og innovasjonsevne enn hva som var forventet i det tradisjonelle industriarbeidet. Kravene og forventningene til motivasjonsteori har dermed vært gjennom en endring (Haukedal, 2008).

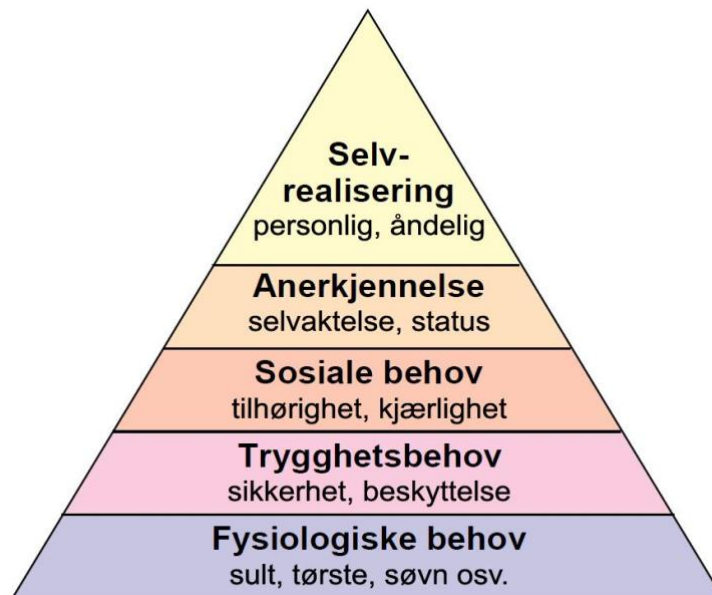
Hvis lederen gjennomfører en inkluderende og dialogbasert medarbeidersamtale, kan det forsterke følelsen av samarbeid og støtte i leder-medarbeider-relasjonen, samt øke medarbeiderens eierskap til samtalen. For at samtalen skal oppfattes som nyttig fra medarbeiderens perspektiv er det avgjørende at lederen er forberedt og har gjort et godt stykke forarbeid. Det er viktig at lederen har kjennskap til den enkelte medarbeiders styrker, potensial og begrensninger. Dette grunnet at medarbeidersamtalen bør skreddersys i forhold til den enkelte medarbeiderens behov (Vasset, 2017).

2.2.2 BEHOVSTEORIER

Behovsteorier går ut ifra at motivert atferd utløses av ulike typer grunnleggende behov. Et problem har derfor vært å finne frem til et sett med grunnleggende behov som kan være med på å forklare det meste av hva mennesker foretar seg (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2.2.1 MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE

En sentral behovsteori som er blitt mye omtalt er Maslows behovsteori.



Figur 1: Maslows behovspyramide (hentet fra Norheim, 2017)

Maslow tar utgangspunkt i at alle mennesker har fem grunnleggende behov. *Fysiologiske behov* innebærer søvn, sult, tørst og lignende. *Trygghetsbehov* omhandler fysisk og følelsesmessig trygghet og sikkerhet. *Sosiale behov* innebærer behovet for vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og knytte bånd til andre mennesker. *Behov for anerkjennelse* handler om anerkjennelse i form av for eksempel status og prestisje. Behovet for *selv realisering* handler om hvorvidt hvert enkelt individ får utnyttet sine evner og realisert sitt potensiale. Disse ulike behovene er rangert fra viktigst til minst viktig. En må først dekke de fysiologiske behovene før man kan bevege seg videre til trygghetsbehovene. Øverst i hierarkiet er selvrealisering, og de andre behovene må være dekket før dette vil være relevant. For enkelte mennesker kan rekkefølgen på behovene derimot variere innbyrdes. Maslow antar også at behovene ikke alltid må være tilfredsstilte hundre prosent før man kan bevege seg til neste nivå. Han antar også at behovene vil være mindre tilfredsstilte desto lenger opp i behovspyramiden man kommer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Teorien om Maslows behovsnivå kan også bli brukt for å se sammenheng mellom organisasjonsmessige faktorer som motiverer.

Tabell 1: Sammenhengen mellom Maslows behovsnivå og organisasjonsmessige faktorer som motiverer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252)

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

Maslows behovsteori har fått kritikk for at behovskategoriene er så upresist formulert at det kan være vanskelig å forstå hva de innebærer, og at det er empirisk vanskelig å avgjøre om de ulike behovstegene er ordnet hierarkisk. Mange har derfor gjort et forsøk på å presisere og videreutvikle teorien. Maslows teori ser allikevel på to svært viktige synsvinkler når det kommer til å utforme effektive belønningssystemer:

1. Personer blir motivert til å utføre handlinger når de ser muligheter for å tilfredsstille sine behov. Mennesker har ulike behov og preferanser og disse vil ofte variere etter hvor man er i livsfasen. Dette innebærer også at ansatte innenfor samme virksomhet vil motiveres av ulike faktorer. Enkelte kan motiveres av økt lønn, mens andre for eksempel motiveres av godt samhold på arbeidsplassen eller positive tilbakemeldinger på arbeidet de utfører.

2. Maslows behovspyramide kan her brukes til å symbolisere ytre belønninger på de lavere behovsnivåene til indre belønninger på de høyere nivåene. *Ytre belønning* er knyttet til at man får en belønning ved å utføre arbeidet. Dette kan for eksempel være økt lønn, høyere stilling, økt status og sterkere jobbsikkerhet. *Indre belønning* derimot er sterkere knyttet til følelsen av å gjøre noe godt, altså det å utvikle seg som menneske samt utvikle og ta i bruk lærte ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2.3 KOGNITIVE MOTIVASJONSTEORIER

Kognitive teorier ser motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, ytre og indre belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon.

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114)

I arbeidslivet blir det understreket at de ansatte motiveres til arbeid når de føler det er mulig å oppnå det de ønsker i arbeidet sitt (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2.3.1 SUBJEKTIVE FORVENTNINGER

Når mennesker utfører en stor innsats i jobben vil det ifølge denne teorien være på grunn av en forventning om at innsatsen vil være verdt strevet. Her er det snakk om høy subjektiv forventning om måloppnåelse. Ved lav subjektiv forventning føler ikke medarbeideren at resultatet vil være verdt innsatsen. Motivasjonen vil da være svakere. Dette kan forekomme på arbeidsplassen ved at medarbeideren for eksempel blir satt til å jobbe med en oppgave som han/hun i utgangspunktet ikke har tro på. Motivasjonen kan også svikte ved at medarbeideren legger ned en stor innsats, uten at det forekommer noen belønning for innsatsen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2.3.2 MÅLSTYRING

For at mål skal fungere i en virksomhet er det svært viktig at de er samordnet. Det må også være god forståelse mellom de ulike nivåene i virksomheten og hvilke målsettinger man arbeider mot. Det er ofte her det svikter. Et alternativ for å forhindre dette er å benytte *systematisk målstyring* organisert gjennom medarbeidersamtaler. Her deles ofte målstyring opp i tre grunnleggende trinn (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Målsetting innebærer at leder og medarbeider møtes for å sette opp mål, hvor disse skal bli forsøkt oppnådd av medarbeideren innenfor en bestemt tidsperiode, som for eksempel i løpet av de neste to månedene eller i løpet av året.

Iverksetting: Her får medarbeideren tildelt ansvaret for å utforme tiltak som vil sørge for at målet eller målene nås. Fremdriften i arbeidet vil gjennom perioden vurderes og diskuteres flere ganger med ansvarlig leder og nærmeste overordnede.

Evaluering er det siste trinnet, men ofte det viktigste. Evalueringen blir gjennomført i slutten av perioden, og medarbeider og leder møtes da igjen for å vurdere hvordan situasjonen ligger an, sammenlignet med ønsket målsetting. Her kan de eventuelt diskutere hvorfor enkelte målsetninger ikke er nådd, og de kan videre bli enige om nye målsettinger for neste periode. Det kan her lett oppstå konflikt ved at det er ulike oppfatninger av hva som er forventet mellom leder og medarbeider. Leder kan for eksempel forventet mer av den ansatte enn personen selv føler er oppnåelig (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2.3.3 LÆRINGSMÅL

Standard målsettingsprosedyre hvor det settes konkrete, spesifikke og vanskelige mål kan faktisk vise seg å gi dårligere resultater sammenlignet med å oppfordre de ansatte til å «gjøre så godt de kan». Begrepet *læringsmål* har blitt fremmet som en god alternativ tilnærming. Her er fokuset på prosess fremfor prestasjon der fokuset er rettet mot å gjøre arbeidsoppgaven riktig og at måloppnåelsen da kommer av seg selv, som et resultat av at oppgaven er gjort på riktig måte. Dette gjelder også i mange andre arbeids-sammenhenger, og det å kreve mer av en ansatt enn hva personen føler er rimelig kan derfor virke demotiverende (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2.4 SOSIALE MOTIVASJONSTEORIER

I sosiale motivasjonsteorier ser en nærmere på om forholdet mellom medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende. Her står ulike former for *rettferdighet* sentralt og hvordan dette gir variasjoner i motivert atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2.4.1 LIKEVERDSTEORI

Likeverdst teori omhandler at motivasjon er et resultat av rettferdighetsfølelsen opplevd sammenlignet med hva andre får og gir. Likeverd og lik behandling utløser svært ofte motiverende eller demotiverende effekter på menneskers innsatsvilje og motivasjon i arbeidslivet. Hvis man opplever likeverd i sammenligning med andre relevante personer eller medarbeidere sier teorien at det eksisterer en *likeverdstilstand*. Da oppleves forholdene som tilfredsstillende og rettferdige. Dersom man opplever urettferdighet eller ulik behandling vil der derimot være *likeverdsspennning*. Dette vil ofte skape misnøye og kan fort føre til en vrangforestilling av situasjonen og konfliktilstander (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2.4.2 RETTFERDIGHETSTEORI

I rettferdighetsteori kan en trekke paralleller til likeverdst teori, men man ser her istedenfor på prosedyrene som blir brukt i fordelingen av goder. *Prosedyrerettferdighet* innebærer hvilke prosedyrer ledelsen tar i bruk når de skal gjøre seg opp mening om arbeidsinnsatsen til de ansatte. Dersom de ansatte føler at prosedyrene rundt denne prosessen er urettferdige vil dette ifølge teorien føre til at arbeidsmotivasjonen synker (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

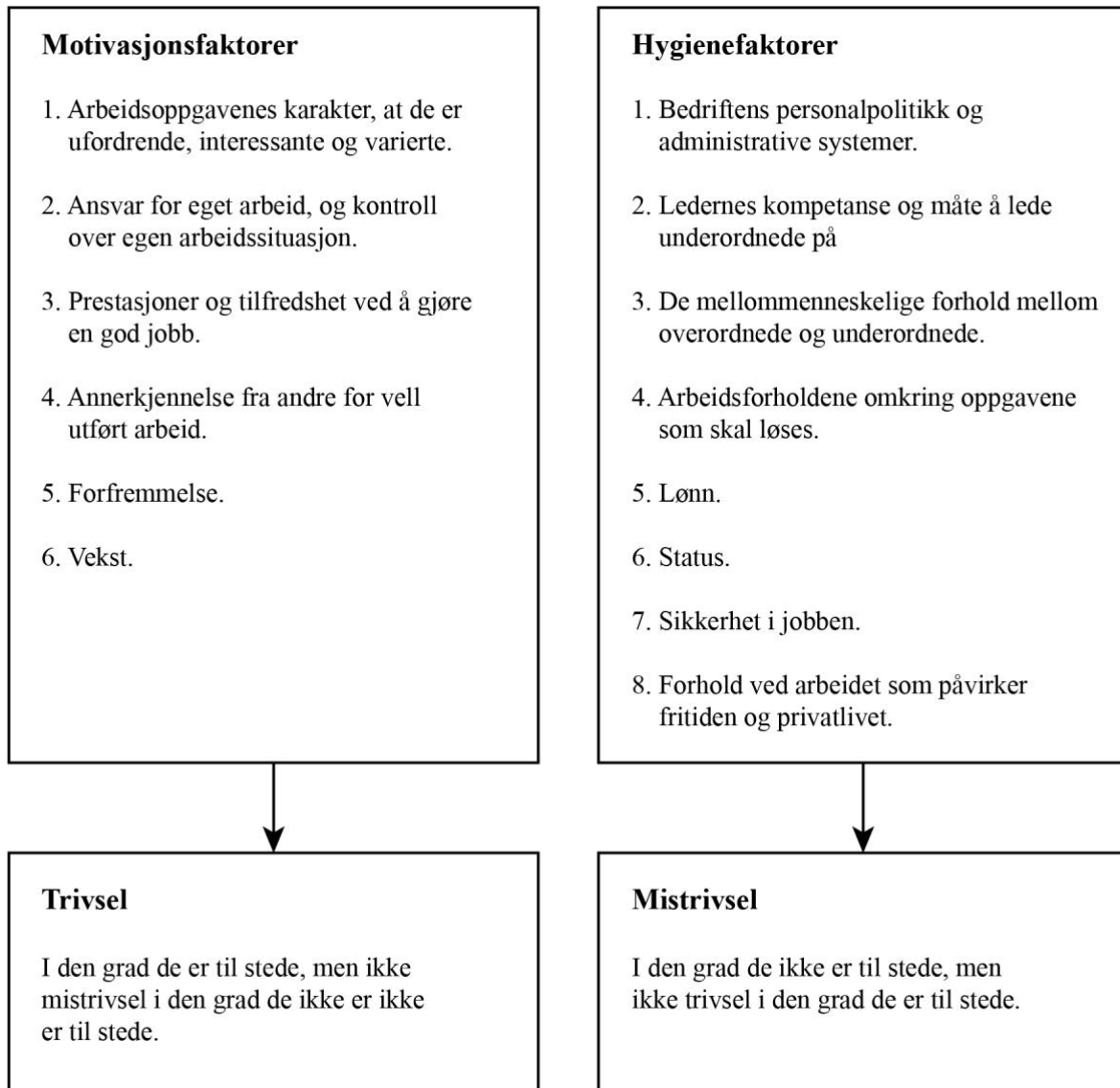
2.2.5 SITUASJONSTEORIER

Situasjonsteorier er teorier som omhandler motivasjonselementer i jobbsituasjonen. Arbeidstakernes motivasjon og jobbprestasjoner påvirkes av egenskapene ved selve arbeidssituasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2.5.1 TO-FAKTOR-TEORIEN

To-faktor-teorien er utviklet av den amerikanske psykologen Frederick Herzberg. Denne teorien blir sett på som en av de mest innflytelsesrike bidragene som har lagt grunnsteinen for moderne tenkning om motivasjon. Forskningen til Herzberg fant sted på 1960-tallet hvor han så på trivsel på arbeidsplassen. Utgangspunktet til Herzberg før han gjennomførte forskningen var at så lenge man endret på forhold som arbeiderne var misfornøyd med som for eksempel lønn, ville dette føre til økt trivsel som videre ville føre til høyere motivasjon og bedre ytelse. Konklusjonen etter at studiene var gjennomført, viste derimot at tilfredshet og mistrivsel var knyttet til ulike forhold. Dette innebar at selv om man endret forhold som førte til mistrivsel så ville ikke dette nødvendigvis føre til økt trivsel og høyere motivasjon. Det viste seg at arbeidernes tilfredshet var sterkt knyttet til arbeidsoppgavens karakter, mens mistrivsel

derimot var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte følte de ble behandlet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Figur 2: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (hentet fra Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261)

3 Metodisk tilnærming

3.1 Innledning

Samfunnsvitenskapelig metode handler om metoden en bruker for å anskaffe relevant informasjon, hvordan denne informasjonen skal analyseres og hvordan informasjonen skal tolkes. Dette vil videre gi oss et kunnskapsmessig helhetsbilde av virkeligheten. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 33) blir metode definert slik: «...*av det greske methods, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål*». Når en skal velge den metodiske tilnærmingen til en studie finnes det to forskjellige metoder å velge mellom, nemlig kvantitativ eller kvalitativ metode. De to metodene er svært forskjellige, men har samtidig noen fellestrekk. Ved å ta utgangspunkt i problemstillingen, var kvalitativ metode den mest naturlige forskningsmetoden å benytte i denne oppgaven (Johannessen et al., 2011).

3.2 Metodiske valgmuligheter

Det som kjennetegner kvalitativ metode er at man ikke bare studerer det menneskelige fenomenet, men også deres egne fortolkninger angående temaet. Ved valg av denne metoden ønsker man mer detaljert informasjon slik at man får en større forståelse av det man studerer. Kvantitativ metode er en mer objektiv metode, men kan likevel gi en detaljert beskrivelse på virkeligheten. Dette avhenger selvfølgelig av hva man undersøker og hvilken informasjon man har tilgjengelig. Kvalitativ henvender seg til myk data, noe Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer som informasjon i form av tekst, lyd eller bilde. I motsetning til kvalitativ metode, handler kvantitativ metode mer om hard data, altså data som man anskaffer og analyseres ved hjelp av tall (Johannessen et al., 2011). Når det er snakk om datakilder kan man skille mellom primær- og sekundærdata. Primærdata, også kalt *felldata*, er data som blir samlet inn slik at man får svar på det man spesifikt lurer på. Denne informasjonen kan bli anskaffet på flere forskjellige måter som blant annet intervju, observasjon og eksperiment. Dersom informasjonen allerede eksisterer blir det kalt for sekundærdata. Dette er data som man får anskaffet gjennom tidligere undersøkelser eller studier, og det er anbefalt å søke etter sekundærdata før man eventuelt går videre til en markedsundersøkelse for å innhente primærdata (Sundbye, 2017).

Begge forskningsmetodene har både svake og sterke sider, alt etter hva man ønsker å studere. Dersom man vil studere menneskers handlinger, vil det være gunstig å bruke kvantitativ metode. Da vil man gå glipp av meningen bak handlingen, noe man ville finne ut dersom man

hadde brukt kvalitativ metode. Det finnes ikke et klart skille som viser hvilken metode man skal velge i hvilket forhold. Ofte er det hensiktsmessig å kombinere disse to for å få resultatene man ønsker. Som regel når man skal analysere data så har man allerede kategorisert svar alternativene på forhånd når det gjelder kvantitativ data. En annen forskjell mellom disse to er informasjonen man vil få ved utførelse av metoden. Kvantitative data vil gi oss overfladisk informasjon i motsetning til kvalitative data, hvor man vil få en mer helhetsforståelse av fenomenet man studerer (Johannessen et al., 2011).

Fordelene med kvalitativ metode er at den er svært fleksibelt i forhold til kvantitativ metode. Her vil man også få et mer utfyllt svar enn det man ellers hadde fått. Dersom man gjennomfører et intervju med nedskrevne spørsmål og tema på forhånd, kan man legge til, endre eller ta vekk spørsmål og tema i ettertid. En informant kan for eksempel gå innpå noe som man egentlig ikke spurte om, men som fortsatt kan være relevant. Da har man mulighet til å videre stille spørsmål ut ifra det nye temaet, og dermed legge til underspørsmål i ettertid. Dette vil man ikke ha mulighet til dersom man bruker kvantitativ metode. Denne åpenheten og fleksibiliteten kan forbedre for eksempel intervjuet, og samtidig gi nye oppfatninger av det aktuelle temaet. Johannessen et al. (2011) nevner videre at en fordel med kvantitativ metode er at man får undersøke en større mengde med folk enn det man gjør ved valg av kvalitativ metode. Kvalitativ metode er mer tidskrevende, på grunn av at det tar som regel lengre tid å bearbeide data man får innsamlet. Her vil man som sagt kategorisere data etter man har fått igjen resultatene. Ved valg av kvantitativ metode vil man bruke en del tid på å lage for eksempel en spørreundersøkelse, men informasjonen man får tilbake vil være lettere å kategorisere og analysere.

3.3 Metodisk valg

Som nevnt ovenfor er det viktig å søke etter sekundærdata før man går videre med å anskaffe primærdata. Dersom sekundærdata kan tilfredsstille det man vil ha svar på, kan det spare både tid og ressurser. Grunnet lite informasjon om den aktuelle problemstillingen ble det bestemt å gjennomføre intervjuer, som faller under kvalitativ metode. Når en velger en slik forskningsmetode må all datainnsamling dokumenteres, enten i form av tekst, lyd eller bilder (Johannessen et al., 2011). Det er verdt å nevne at denne oppgaven benytter hovedsakelig primærdata, men har fått tilgang på sekundærdata i form av nåværende medarbeidersamtalemal og fremtidig mal.

Kvalitativ metode ble åpenbart den mest hensiktsmessige metoden å benytte, hovedsakelig på grunn av at man vil få mer utfyllende svar sammenlignet med kvantitativ metode. Ved valg av kvalitativ metode, ble det benyttet strukturerte dybdeintervjuer med en fastsatt intervjuguide som innsamlingsmetode. Et dybdeintervju er ifølge Askheim og Grenness (2008) et intervju med en enkeltperson som er mindre bundet i formen enn et intervju basert på et standardisert spørreskjema. Dette var et bevist valg når det gjelder å få en dypere forståelse av sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og arbeidsmotivasjonen til informantene. Informantene hadde dermed mulighet til å fremvise sine synspunkter om de forskjellige temaene som ble tatt opp.

3.4 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

Ved å benytte kvalitative intervjuer skiller en mellom mer eller mindre strukturerte intervjuer. Her har man ustrukturerte, semi-strukturerte og strukturerte intervjuer. Vår tilnærming var strukturerte intervjuer, men overlappet til en viss grad inn på semi-strukturerte intervjuer. Strukturerte intervjuer innebærer at man på forhånd har fastlagt både tema og spørsmål (Johannessen et al., 2011).

Når vi skulle utføre utvelgelsesprosessen baserte vi den på et par kriterier. Det vil si at vi hadde en kriteriebasert utvelgelse, der informantene måtte oppfylle kravet om å arbeide i kommunen samt gjennomføre medarbeidersamtaler. Videre skulle vi komme frem til hvor mange informanter vi behøvde å intervjuer. Ifølge Johannessen et al. (2011) bør det gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon. Vi kom frem sammen med veilederen vår at det var nødvendig med et utvalg på fem til seks informanter fra kommunen. Vi tok deretter kontakt med personalsjef i kommunen, som henviste oss videre til å kontakte seks informanter. Vi prøvde å kontakte alle seks, men fikk bare kontakt med fem av dem. Da ble vi enige i samråd med veilederen at fem informanter var tilstrekkelig for oppgaven vår. Vi avtalte ett intervju med hver enkelt av de fem informantene, og cirka én uke før intervjuene avtalte vi tid og sted. Vi har i denne intervjuprosessen benyttet oss av en strukturert intervjuguide til å intervjuer informantene. En strukturert intervjuguide er når spørsmålene og temaet er fastlagt på forhånd, og spørsmålene følger en klar struktur som er formulert på forhånd av intervjuene. Vi valgte å benytte oss av en felles strukturert intervjuguide for samtlige informanter, slik at det var gode muligheter for å sammenligne svarene.

Alle intervjuene foregikk på respondentenes kontor, dette av hensyn til deres travle hverdag og at det var lettere for oss å komme til dem for å utføre intervjuene. Hvert enkelt intervju ble skrevet ned på pc, der to av oss noterte og den tredje intervjuet informantene. Underveis kunne de to andre komme med tilleggsspørsmål som de mente var relevante til temaet. I forkant av intervjuet fikk hver enkelt informant tilsendt en oversikt over de forskjellige temaene vi skulle gå i dybden på under intervjuene. De fikk en oversikt over temaet og hovedspørsmål, men ikke underspørsmål og aktuelle oppfølgingsspørsmål. Dette diskuterte vi i forkant med vår veileder og vi i enighet kom frem til at dette var den beste fremgangsmåten, med tanke på forberedelser og god informasjonsflyt under intervjuene. Ved at vi ikke brukte lydopptak forsikret vi anonymiteten til informantene i større grad. Intervjuene varierte i lengde fra 30 til 45 minutter. En annen grunn til at det ble benyttet en felles intervjuguide var at det ble enklere å sammenligne og analysere data i etterkant. På grunn av en god struktur, ble det en relevant sammenheng mellom spørsmål og svar.

Det tas hensyn til at det kan forekomme feilkilder ved datainnsamling og det kan ved slike intervjuer oppstå flere typer feil. Det finnes en del varierende påvirkningsfaktorer, og på bakgrunn av dette vil man bare plukke ut de faktorene som fremstår som mest relevant for oppgaven. Det må også tas hensyn til at informantene kan misforstå eller tolke spørsmålene på en annen måte, dermed kan det oppstå misdannede svar. Undersøkelsen er i tillegg basert på få informanter og kan føre til at man ikke vil få tilstrekkelig informasjon. Det er verdt å nevne at data som er innsamlet kan også tolkes på flere forskjellige måter. Slike feilkilder kan stille spørsmål om oppgavens reliabilitet samt validitet. Reliabilitet, fra det engelske «reliability», betyr pålitelig, og handler nemlig om hvordan man anskaffer informasjon, analyserer og bearbeider den. Dersom forskningen er pålitelig, vil det si at informasjonen som er presentert er noe man kan stole på (Johannessen et al., 2011). Validitet, også kalt gyldighet, kan deles inn i indre og ytre validitet. Indre validitet defineres av Dahlum (2018) som «...*et mål på samsvaret mellom en indikator og den teoretiske definisjonen på et fenomen*». Ytre validitet handler dermed mer om hvordan resultatet av forskningen kan generaliseres og kan benyttes i andre sammenhenger utover analysens primære fokus.

4 Empirisk funn

4.1 *Intervjuobjektene betraktninger av medarbeidersamtalen*

Når vi startet å intervju informantene fra Haugesund kommune, hadde vi et håp om at de var villige til å dele sine erfaringer og at de faktisk var åpne på å si hva de mente. Som allerede nevnt gav vi beskjed om at intervjuene ville være helt anonyme og at ingen informasjon om personalia ville komme ut. Alle informantene fra kommunen hadde ulike formuleringer på hva deres oppfatning av hva en medarbeidersamtale var. Et par av informantene mente at medarbeidersamtalen er en uformell/delvisformell samtale mellom medarbeider og sin overordnede angående personlig utvikling på arbeidsplassen. Et fellestrekk for alle informantene var at de oppfattet medarbeidersamtalen som en dialog der de fikk en tilbakemelding på arbeidet sitt. Enkelte informanter mente at i sin avdeling var det en såpass tett dialog mellom overordnede og ansatte at de følte at de kunne ta opp ulike saker når som helst. Flesteparten av informantene var positiv til temaet medarbeidersamtale.

4.2 *Planlegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalen*

4.2.1 PLANLEGGING

En faktor som gikk igjen i flere av intervjuene var begeistringen for den nye modellen for medarbeidersamtaler, 10-faktor-modellen, som kommunen holder på å innføre. 10-faktor-modellen innebærer at både lederen og medarbeideren velger ut cirka fire faktorer hver, som de ønsker å snakke om i samtalen, og fire dager før samtalen finner sted veksler de faktorene med hverandre. Partene får da et innsyn i hva motparten ønsker å diskutere og får mulighet til å sette seg inn i disse temaene. Felles for alle informantene var at de følte samtalen ble bedre forberedt med 10-faktor-modellen, i forhold til den nåværende malen.

På grunn av at samtlige informanter vi intervjuet jobbet i kommunen, var et fellestrekk for alle informantene at det to uker i forkant av medarbeidersamtalen ble satt av tid, hvorpå medarbeideren fikk tilsendt medarbeidersamtale-malen på e-post. Den ene respondenten påsto at det blir gjennomført mindre medarbeidersamtaler desto lengre opp i hierarkiet man kommer i kommunen. De fleste av informantene var enige i at samtalen bør være forberedt fra begge parter, både leder og medarbeider. Et par av informantene var ikke helt fornøyd med den

nåværende malen, som er fra tidlig 2000-tallet, blir brukt til medarbeidersamtalene på lavere nivåer i kommunen.

En av respondentene utdypet viktigheten av å sette av nok tid til medarbeidersamtalene, da samtalen ikke skal bære preg av tidspress. Medarbeideren skal føle at det er nok tid til å ta opp ulike saker, og at det blir en god dialog. Denne informanten hevder videre at det å gjennomføre medarbeidersamtaler er tidkrevende for lederen, og at man ikke bør gjennomføre for mange medarbeidersamtaler på en dag. Dette er for å kunne sette søkelys på innholdet i de forskjellige medarbeidersamtalene, slik at man har tid til å reflektere i etterkant av hva som er blitt sagt.

4.2.2 GJENNOMFØRING

Alle informantene bekreftet at medarbeidersamtalen ble gjennomført minst en gang i året og at samtalen bar preg av god dialog mellom partene. Samtlige informanter uttrykte i intervjuene at medarbeidersamtalen deres startet med at både leder og medarbeider kikket på referatet fra forrige års samtale, og deretter bygget videre på dette. Et likehetstrekk for flesteparten av informantene var at medarbeidersamtalen de hadde med sin overordnede ikke ble gjennomført på en nøytral plass, de fleste samtalene ble gjennomført på lederens kontor.

Jeg har medarbeidersamtalen min både på lederen sitt kontor og mitt eget kontor, jeg har aldri tenkt over å ha det på en nøytral plass.

En av informantene sa imidlertid at medarbeidersamtalen med sin leder foregikk som regel på et nøytralt møtested, slik at de unngikk forstyrrelser, og at ingen bryter inn i samtalen. Her ser vi en ulikhet i hvordan samtalen blir utført i kommunen. Nok et fellestrekk var at hver enkelt informant følte at de ble lyttet til i medarbeidersamtalen, og at deres meninger ble hørt. Det var ulike oppfatninger fra informantene om hvor viktig medarbeidersamtalen var for kommunen. En av informantene definerte samtalen som elementær for videreutvikling av personligkompetanse, en annen knyttet samtalen og dens innhold opp mot sykefravær. Denne informanten påsto at en god mal og rutine for medarbeidersamtalen kan være en avgjørende faktor, når en snakker om sykefravær i kommunen.

Medarbeidersamtalene er viktig for Haugesund kommune, og det er derfor brukt mye tid på å utvikle den nye malen. Kommunen jobber også mot mindre sykefravær, og håper med hjelp av den nye malen å redusere sykefraværet.

Den ene informanten påpekte at han/hun ble hørt i samtalen, men ble skeptisk til hele samtalen da det ikke ble vist noen form for resultater av forrige års medarbeidersamtale. Denne informanten mente det var bedre å ha flere samtaler og ha en løpende dialog, og oppfattet medarbeidersamtalen som lite effektiv.

Jeg mener det blir mer fremdrift av flere møter og en løpende dialog enn i en medarbeidersamtale, jeg personlig ser på medarbeidersamtalen som lite effektiv.

Relasjonen mellom medarbeider og leder og dens påvirkning på gjennomførelsen av medarbeidersamtalen var noe vi fant interessant før intervjuene fant sted. Så dette var et spørsmål vi var veldig spent på å få tilbakemeldinger på. Et felles likhetstrekk for informantene var at de hevdet at relasjonen mellom medarbeider og leder påvirket medarbeidersamtalen, hvor de tok utgangspunkt i sin egen relasjon med deres overordnede. Den ene informanten hadde inntrykk av at ved å ha tettere kontakt med lederen sin daglig, kan resultere i at man som medarbeider føler samtalen blir mer kunstig i formen. Den samme informanten påpekte også at avstanden mellom leder og medarbeider i hierarkiet kunne være med å påvirke relasjonen.

Ja, relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker medarbeidersamtalen, men desto mer tettere man er til daglig, jo mer kunstig blir samtalen i formen.

Alle informantene nevnte at det var viktig å kunne ta opp hva som helst med lederen sin, i form av kritikk, problemer eller utviklingsmuligheter. Hver enkelt informant hevdet også å ha en god relasjon med lederen sin, og at de kunne snakke med dem om hva som helst. Et par av informantene hadde derimot inntrykk av at en for god relasjon med lederen, kunne føre til vanskeligheter når det kommer til kritikk og innspill. De samme informantene hevdet også at personligheten til både medarbeideren og lederen spiller inn på relasjonen og dens påvirkning på samtalen. Det avhenger litt av hvilken person du er, om du er åpen og kan snakke om hva som helst, eller litt lukket og beskjeden. Disse informantene påpekte viktigheten av å finne en balanse mellom god dialog og kunne ta opp problemer med lederen sin.

Jeg mener at relasjon mellom leder og medarbeider påvirker samtalen i stor grad. Jeg personlig, føler at jeg kan ta opp alt med lederen min, om det er klager, problemer eller spørsmål om utvikling.

En informant påpekte at i mindre avdelinger der det er tettere daglig kontakt mellom leder og medarbeider, kan det være vanskelig å ta opp ubehagelige saker uansett hvilken relasjon en har. Et eksempel kan være at man kan ha vanskeligheter med å ta opp kritikk eller lignende, og deretter har kaffepauser senere på dagen der en snakker om familie og venner.

Dersom de ansatte har en dårlig relasjon med sin overordnede, kan det være vanskelig å ta opp ubehagelige saker.

De negative effektene et par av informantene så ved å gjennomføre medarbeidersamtaler, var at den kunne føles kunstig når det er få ansatte og tett dialog. En annen negativ effekt var at samtalen kunne bli for formell, som da kunne videre føre til at samtalen ikke ble brukt for å snakke om utvikling.

4.2.3 OPPFØLGNING

Etterarbeidet er essensielt med tanke på oppfølging av innholdet i medarbeidersamtalen. Da vi spurte informantene om de følte at medarbeidersamtalen deres ble fulgt opp i ettertid, fikk vi flere ulike svar. Et fellestrekk for flesteparten av informantene var at de følte at saker som ble tatt opp i medarbeidersamtalen ble fulgt opp i ettertid, men flere av informantene hevdet også at etterarbeidet fortsatt ikke var tilstrekkelig. En av informantene følte at det som ble tatt opp i medarbeidersamtalen ikke ble fulgt opp i ettertid. Et eksempel på dette var et ønske om kursing for økt kompetanse, der ingenting skjedde.

Jeg føler at medarbeidersamtalen i Haugesund kommune ikke blir fulgt opp, for eksempel hvis man ønsker kursing.

Flere av informantene sa at etterarbeidet er avhengig av at det som blir tatt opp i medarbeidersamtalen er oppnåelig, og er ønskelig både for medarbeideren og kommunen. Den ene informanten presiserte viktigheten av at lederen gir uttrykk for hva som er tidskrevende, urealistisk og oppnåelig å gjennomføre. En annen respondent hevdet at ikke alt er

gjennomførbart, men informasjon fra lederen angående relevante tiltak er viktig. To av informantene mente det var forståelig at det var vanskelig å gjennomføre noen tiltak, som for eksempel mer varierende eller endrede arbeidsoppgaver. Dette kan være utfordrende i en liten avdeling der arbeidsoppgavene går i en syklus.

Det kan være en mismatch med egne ønsker om fremtidig utvikling og mål, som ikke henger sammen med hva kommunen/lederen ønsker.

En fellesnevner for flere av informantene var at de påpekte at etterarbeidet og oppfølgingen er avgjørende faktorer for helheten av medarbeidersamtalen. Det er viktig at medarbeiderne er med på oppfølgingen og at ikke alt ligger i hendene til lederen. Informantene hevdet at lederen skrev notater og sammendrag av medarbeidersamtalen deres, og at denne ble tatt frem ved neste samtale. Dette for å se hva de snakket om i forrige samtale og hvordan ulike ønsker og saker har utspilt seg i etterkant av samtalen. Det siste innspillet på dette spørsmålet var at medarbeidersamtalen kunne føre til falske forhåpninger hvis innholdet i samtalen ikke ble fulgt opp, noe som kunne føre til dårligere arbeidsmotivasjon.

Vi kan bli bedre på oppfølging i kommunen, og jeg synes det bør bli oppfordret til å ha utviklingssamtaler underveis.

Her er det flere likhetstrekk mellom informantene, der det er ulike formuleringer, men kjernen er den samme. Informasjon og god dialog mellom leder og medarbeider når det kommer til oppfølgingen av medarbeidersamtalen er avgjørende.

4.3 Medarbeidersamtalens betydning for arbeidsmotivasjon

De fem dybdeintervjuene med informantene viste at det var en felles enighet om at arbeidsmotivasjon innebærer hva som driver oss i arbeidet, altså hva som motiverer oss til å gjøre en innsats. Selv om det var en felles enighet på hva begrepet arbeidsmotivasjon inneholdt, var det ulike faktorer som spilte inn på informantenes egen arbeidsmotivasjon. To av informantene uttrykte at motivasjonen deres for å gjøre en god jobb ble i stor grad påvirket av arbeidsmiljøet i kommunen.

Videre spurte vi informantene et oppfølgingsspørsmål angående hvilke motivasjonseffekter de anslo som viktigst for dem selv. Det var flere ulikheter i hva hver enkelt informant anså som de viktigste motivasjonseffektene, men noen punkter gikk igjen. Ordet trygghet ble presisert av alle informantene. Det å ha en trygg og sikker arbeidsplass var en motivasjonseffekt som de verdsatte veldig høyt. De fleste av informantene dro paralleller til oljebransjen der det har vært mye oppsigelser og usikre tider. Det å komme på jobb og vite at jobben din er sikker og at det ikke pågår store oppsigelsesprosesser er en trygghet som bidrar til økt motivasjon, nevnte noen av respondentene. En annen motivasjonseffekt som flere av intervjuobjektene verdsatte høyt var det sosiale miljøet i de ulike avdelingene i kommunen. Kjekke arbeidskolleger og inkluderende miljø førte til at flesteparten av informantene gledet seg til å komme på jobb, noe som økte arbeidsmotivasjonen. De påpekte samtidig viktigheten av å finne en balanse, slik at dette ikke gikk utover arbeidsinnsatsen.

Arbeidsmotivasjon er det som driver deg i arbeidet, uansett om det er arbeidsoppgaver, lønn, jobbe offentlig eller privat.

Arbeidsmotivasjon går ut på å få motivasjon gjennom meningsfulle og varierte arbeidsoppgaver.

Enkelte informanter spesifiserte at en viktig motivasjonseffekt for dem var utfordrende og varierte arbeidsoppgaver. Det å føle at man ble utfordret og hele tiden måtte utvikle seg var noe som trigget dem i arbeidet. Det å tilby innbyggerne i kommunen gode tjenester, var noe som motiverte dem for å komme på jobb. Videre avrundet flere av informantene spørsmålet med å påpeke at lønn ikke var den motivasjonsfaktoren de vektet høyest.

Indre motivasjon er en utrolig viktig faktor for å kunne gjøre en best mulig jobb, min indre motivasjon består av fokus på utvikling og variasjon i arbeidsoppgaver.

Ingen jobber uten lønn, men etter tre måneder så er man vant til lønnen, dermed blir et godt arbeidsmiljø en viktig faktor som spiller inn i arbeidsmotivasjonen.

Når vi etter hvert ønsket å se på sammenhengen mellom arbeidsmotivasjonen og medarbeidersamtalen hadde de ansatte ulike erfaringer. En av informantene hadde verken opplevd positive eller negative erfaringer med denne sammenhengen. Flere av respondentene

opplevde en sammenheng mellom arbeidsmotivasjon og medarbeidersamtalen. En av respondentene var derimot negativ til medarbeidersamtalen og mente derfor også at samtalen hadde en negativ påvirkning på arbeidsmotivasjonen. Dette var på grunn av at han/hun i utgangspunktet var negativ til hele samtalen og mente at det var bedre med flere samtaler og en løpende dialog. Vi så her at det var svært ulike meninger rundt denne sammenhengen og at respondentene hadde ulike erfaringer rundt dette. Flertallet av informantene var enige om at det var en sammenheng mellom arbeidsmotivasjonen og medarbeidersamtalen, men var uenige om hvordan samtalen påvirket dette. De gav uttrykk for at medarbeidersamtalen kunne påvirke arbeidsmotivasjonen i både positiv og negativ forstand.

En av informantene mente at det er viktig å føle seg hørt og inkludert som medarbeider hvis medarbeidersamtalen skal ha en hensikt å påvirke arbeidsmotivasjonen positivt. Flere av respondentene var imidlertid enige i at det var viktig å føle at man ble lyttet til som medarbeider og at dette ofte ville spille en stor rolle på effekten av medarbeidersamtalen. Det ble også nevnt at å se resultater av hva som ble diskutert, kunne påvirke arbeidsmotivasjonen til de ansatte. En av respondentene uttrykket blant annet:

Det å diskutere og bli hørt er noe jeg anser som veldig viktig og dette kan være med på å påvirke arbeidsmotivasjonen.

Respondenten som uttrykket dette var klar på at medarbeidersamtalen kan gi negative konsekvenser om den eskalerer mot en konflikt fremfor en løsningsorientert samtale. Det var samtidig åpent for at samtalen også kunne bli ansett som et verktøy som kan styrke forholdet mellom leder og ansatt og derfor bidra til å løse problemet/konflikten på en god måte. Det ble også nevnt at:

Forventninger til en arbeidstaker som motstrider forventningene til lederen, kan føre til at medarbeidersamtalen blir sett på som en konflikt og at det dermed nesten er bedre å unngå slike samtaler.

4.4 Medarbeidersamtalen som verktøy eller formalitet

I spørsmålet om de ansatte i kommunen ser på medarbeidersamtalen som et verktøy eller en formalitet var svarene vi fikk varierende. Etter hvert som vi intervjuet flere ansatte, så vi en

tendens til at de eldre virket mer positiv til medarbeidersamtalen, mens de yngre var mer skeptiske og usikre på effekten av den. Det viste seg at flesteparten var enige i at medarbeidersamtalen var en formalitet på grunn av at de jobbet i kommunen og måtte gjennom dette årlig. Skillet gikk derfor mer ut på om de syntes samtalen var nyttig eller ikke. To av informantene mente at medarbeidersamtalen kun var en formalitet og så ikke helt poenget med å gjennomføre den. To informanter var mer nøytrale og mente at medarbeidersamtalen var både et verktøy og en formalitet. Siste informant var derimot positiv til medarbeidersamtalen og så på den som et godt verktøy. Selv om ikke alle informantene var tilhenger av den nåværende medarbeidersamtalen, var de likevel positive til hensikten med samtalen.

Det er viktig å lufte det man har på hjertet og det er viktig å benytte anledningen til å ta opp ting man ikke er fornøyd med.

4.5 Forutsetninger for en vellykket medarbeidersamtale

Når informantene ble spurt om hva de som medarbeider kunne gjøre for å få en så vellykket samtale som mulig, var alle enige i at det var viktig å stille forberedt. De mente at dette gjaldt både medarbeider og leder og at dette var viktig for å få til en vellykket samtale. Respondentene trakk frem viktigheten av at både leder og medarbeider hadde tenkt gjennom hva de ønsket å diskutere under samtalen og at dette vil føre til bedre flyt og høyere kvalitet. Det ble blant annet sagt:

Samtalen skal ikke være et overraskelsesmøte, men man skal vite litt hva man skal diskutere.

Å møte forberedt gjør samtalen mye lettere istedenfor at man bare ser ned i gulvet og har ingenting å snakke om.

Flere presiserte at det også var viktig å tørre å gi beskjed om hva man hadde på hjertet, altså både ros for hva som var bra, men også kritikk for det som var dårlig. Flere presiserte samtidig viktigheten av og ikke snakke seg vekk og heller konsentrere seg om det man ønsket å diskutere. Det ble også nevnt at medarbeidersamtalen skal være med på å planlegge utviklingen til medarbeideren og det skal derfor ikke bli diskutert temaer som lønn.

Flere av respondentene som hadde testet 10-faktor-modellen beskrev denne som en god mal. Dette på grunn av at man da hadde bestemt på forhånd hva man ønsket å diskutere, og det var da lettere å holde fokus. Alle informantene var enige i at relasjon kan spille en rolle på hva man tørr å gi beskjed om, spesielt når det kommer til kritikk. Videre ble oppfølging nevnt som en viktig faktor for å avgjøre om medarbeidersamtalen ville være vellykket eller mislykket.

Det er viktig å være godt forberedt og hjelpe til i etterarbeidet, det er ikke hensikt å ha en medarbeidersamtale om ingenting blir fulgt opp.

Flere uttrykket at hvis ingenting av det som ble diskutert ble gjort noe med, eller i hvert fall notert, ville hele hensikten med medarbeidersamtalen forsvinne. De fleste var her klar over at ikke alle ønsker og muligheter kunne gjennomføres i praksis.

4.6 Oppsummering av sentrale funn

Basert på empiriske funn ovenfor, kan man si at flesteparten av informantene har et positivt syn på medarbeidersamtalen. Alle informantene gav uttrykk for at samtalen var en formalitet på grunn av at den måtte gjennomføres årlig, men flere presiserte samtidig at det også var et godt verktøy for utvikling av arbeidsmotivasjon. Muligheten for å kunne uttrykke dypere tanker og meninger, som kan være vanskelig å ta opp i det daglige, ble nevnt som en årsak til å videreføre samtalen. Det å ha mulighet til å utvikle seg i arbeidet og kunne diskutere tanker og meninger rundt dette ble også nevnt. Et trekk som kom klart frem fra flere av informantene var at medarbeidersamtalen ikke ble avholdt på et nøytralt sted. De fleste uttrykte at samtalen ofte ble avholdt på lederens kontor.

Alle informantene var enige i at relasjon er en faktor som påvirker medarbeidersamtalen. Her kom det frem at forholdet mellom leder og medarbeider kunne påvirke samtalen både positivt og negativt. Det ble presisert at et for godt forhold kunne føre til at man var redd for å ta opp ulike emner, samt at et dårlig forhold kunne føre til at man ikke turte å ta opp enkelte emner. Hvordan lederen håndterer informasjonen, ble også nevnt som en faktor som kunne påvirke hva man ønsket å diskutere.

De fleste informantene anslo en positiv sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmotivasjon. Det var derimot et skille på hva som faktisk motiverte hver enkelt

medarbeider. Trygghet var en viktig motivasjonsfaktor og ble nevnt av samtlige av informantene. Flere presiserte at dette blant annet ble verdsatt høyere enn økt lønn. Det gode og sosiale arbeidsmiljøet i kommunen ble også sterkt verdsatt av informantene og nevnt som en viktig motivasjonsfaktor.

5 Drøfting

5.1 *Intervjuobjektene betraktning av medarbeidersamtalen*

Ifølge Mikkelsen (2002) er medarbeidersamtalen en forberedt og personlig utviklingssamtale mellom medarbeider og leder en gang i året eller oftere. Medarbeidersamtalen er et sentralt tema i dagens arbeidsliv med tanke på medarbeiderens personlige utvikling. Flere av informantene hadde ulike oppfatninger av hva de mente medarbeidersamtalen var og inneholdt. Et felles likhetstrekk var at hver enkelt fortalte oss med egne ord at de oppfattet samtalen som en dialog, der de fikk en ærlig tilbakemelding på arbeidet sitt.

Det ble presisert under dybdeintervjuene at alle informantene hadde minst hatt én medarbeidersamtale per år med sin leder, noe som samsvarer i tråd med teorien til Egerdal (2018). Denne teorien hevder at medarbeidersamtalen ikke skal erstatte den daglige kommunikasjonen, for eksempel at medarbeideren venter med å ta opp saker og problemer til det er tid for samtalen. Enkelte av informantene påsto at i deres avdeling var det en såpass tett daglig dialog mellom den overordnede og medarbeideren at de følte de kunne ta opp ulike saker når som helst. Dette førte til at et par av respondentene var av den oppfatningen at medarbeidersamtalen kunne bli litt kunstig.

5.2 *Planlegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalen*

5.2.1 PLANLEGGING

Ifølge Semundseth (2018) er det viktig at en setter av nok tid til selve gjennomførelsen av medarbeidersamtalen. Semundseth (2018) hevder videre at det bør bli satt av minimum halvannen time per medarbeider, slik at samtalen ikke bærer preg av tidspress. Flere av informantene gav uttrykk for at det ble satt av halvannen time til deres medarbeidersamtaler, og at lederne satt opp cirka to samtaler per arbeidsdag, slik at de kunne fokusere på innholdet. Dette utsagnet støtter opp under Semundseth (2018), men med et utvalg på fem informanter kan det indikeres om det blir satt av nøyaktig like mye tid til hver enkelt medarbeider i kommunen.

Semundseth (2018) hevder videre at et par dager i forveien bør medarbeideren og lederen begynne å forberede seg på hva de skal snakke om i form av forventninger og utvikling. Det

beste er at både lederen og medarbeideren finner ut de ti mest avgjørende temaene, og deretter kan begge parter legge til et par ekstra spørsmål ved behov. Kommunen er i en fase hvor de holder på å innføre en ny mal for medarbeidersamtaler som kalles 10-faktor modellen. Denne modellen samsvarer med Semundseth (2018) teori om hvordan forberedelsene i forkant av medarbeidersamtalen bør utføres. Informantene var begeistret for den nye modellen for medarbeidersamtaler, men alle hadde imidlertid ikke fått prøvd den ut i praksis. Det blir fortsatt gjennomført medarbeidersamtaler der en bruker den eldre malen fra tidlig 2000-tallet på de laver nivåene i kommunen. Samtlige av informantene mente at denne var udatert og ikke tilstrekkelig i 2019.

5.2.2 GJENNOMFØRING OG RELASJON

Ifølge Semundseth (2018) skal medarbeidersamtalen dreie seg om medarbeideren, hvor en god samtale er når medarbeideren føler den blir lyttet til og begge parter har forberedt seg. Felles for samtlige informanter var at de følte de ble lyttet til i sin medarbeidersamtale. De påpekte at deres meninger ble hørt, men det var ulike oppfatninger på hvordan de ble fulgt opp. Medarbeidersamtalen skal føres som en dialog mellom to likestilte parter der det skal stilles åpne spørsmål slik at medarbeideren føler at en kan få utdype seg fritt, istedenfor korte ja/nei spørsmål. Her gav samtlige informanter uttrykk for at de blir hørt i sin medarbeidersamtale. Dette er et kriterium Semundseth (2018) hevder er en viktig faktor for å gjennomføre en god medarbeidersamtale.

Både Grimsø et al. (2015) og Vasset (2017) trekker frem at samtalen ikke bør holdes på lederens kontor, men heller på et nøytralt møtested. Flere av respondentene gav uttrykk for at deres medarbeidersamtale ikke ble utført på et nøytralt sted, men på lederens kontor. En av respondentene nevnte at han/hun hadde aldri tenkt over å ha medarbeidersamtalen på en nøytral møteplass. En annen informant påpekte imidlertid at medarbeidersamtalen foregikk på et nøytralt sted, der både han/hun og lederen prøvde å unngå forstyrrelser, slik at ingen avbrøyt samtalen. Utsagnene indikerer forskjeller innad i kommunen på hvor man skal avholde medarbeidersamtaler. Den ene informantens utsagn samsvarer med Grimsø et al. (2015) og Vasset (2017) om hvor man bør avholde en slik samtale, der alle punktene i deres teori blir nevnt i utsagnet til informanten. De andre informantene fortalte at de aldri hadde hatt en medarbeidersamtale på et nøytralt møtested, noe som motstrider Grimsø et al. (2015) og Vasset (2017) teorier om hvor samtalen bør bli utført.

Relasjonen mellom leder og medarbeider er viktig for at medarbeidersamtalen skal bli et godt verktøy for økt arbeidsmotivasjon. Samtlige av informantene hadde identiske svar, da de ble spurt om relasjonen mellom leder og medarbeider påvirket medarbeidersamtalen. Alle gav uttrykk for at deres relasjon med lederen påvirket samtalen i stor grad. Vasset (2017) hevder at i begynnelsen av medarbeidersamtalen blir det etablert en medmenneskelig relasjon som generelt sett er en testfase hvor begge parter evaluerer motpartens motiv. Videre trakk Vasset (2017) frem at god organisatorisk kompetanse er med å påvirke effekten av samtalen. Lederen har som regel tilegnet seg en større organisatorisk kompetanse gjennom tidligere situasjoner, og bør bruke disse egenskapene for å danne en god flyt i samtalen. Ingen av respondentene nevnte disse punktene direkte, men presiserte viktigheten av å kunne ta opp det man vil med lederen.

Det ble videre gitt uttrykk for at deres relasjon med lederen var god. Ifølge Vasset (2017) finnes det også to ulike relasjoner en leder kan ha til den enkelte medarbeider, en god eller en mindre god relasjon. Flere av respondentene hevdet at det er viktig å ikke ha en altfor tett relasjon med lederen slik at det kan bli vanskelig å komme med kritikk og forbedringsmuligheter. Personlighet er også en faktor som spiller inn her. Det å kunne snakke med lederen om hva som helst, avhenger av personligheten til medarbeideren. Medarbeidere som er beskjedene kan ha større vansker med å ta opp ubehagelige saker enn utadvendte medarbeider uansett relasjon. Personlighet var et punkt som ble nevnt under dybdeintervjuene, men ikke av Vasset (2017), Grimsø et al. (2015), Semundseth (2018) eller noen av de andre teoriene som er benyttet. Hvordan ulike personligheter kan spille inn på relasjonen mellom leder og medarbeider, og påvirke medarbeidersamtalens betydning for arbeidsmotivasjon, var et interessant funn.

LMX (leader-member exchanges) teorien som er gjengitt av Vasset (2017) sier noe om hvordan forholdet mellom over- og underordnede kan utvikle eller endre seg over en tidsperiode. Informantene mente at relasjonen i mindre og tettere avdelinger i kommunen ble påvirket av lederens holdninger. De fleste respondentene hadde tett og god dialog daglig med lederen sin, der de kunne snakke om familie, problemer og andre ulike saker i en og samme samtale. Et par informanter på en annen side trakk frem at relasjonen mellom leder og medarbeider kan endre seg hvis medarbeideren retter kritikk mot lederen, særlig dersom lederen ikke håndterer kritikk bra eller tar det personlig. Dette samsvarer med det Vasset (2017) trekker frem.

LMX-teorien som er gjengitt av Vasset (2017) trekker frem at det finnes to ulike relasjoner en leder kan ha til den enkelte medarbeider, en god eller en mindre god relasjon. I noen tilfeller kan lederen også ha svært dårlig relasjon med en eller flere medarbeidere. LMX-teorien har i tillegg to ulike perspektiver på relasjoner mellom leder og medarbeider, «high-exchanges» eller «low-exchanges relationships». Som nevnt følte alle informantene fra kommunen at de hadde en god relasjon med lederen sin, det vil si at alle er i kategorien av high-exchanges relationships. Dette vil si at de har et veldig nært forhold med lederen sin, og lederen kan gi dem bedre arbeidsoppgaver og mer tillit. I henhold til empiriske funn ser man bare tendenser til «high-exchanges relationships» og ikke «low-exchanges».

5.2.3 OPPFØLGING

Oppfølging og etterarbeid er to faktorer som er helt avgjørende for å lykkes med medarbeidersamtaler. Grimsø et al. (2015) hevder videre at forventninger som ikke innfris, kan påvirke arbeidsmotivasjonen negativt. I forhold til spørsmålet angående oppfølgingen av medarbeidersamtalen, ble det uttrykket forskjellige meninger. Samtlige følte at det de tok opp av saker og problemer ble fulgt opp i ettertid. Det ble påstått av en informant at ulike ting ble lovet i samtalen som for eksempel kursing, men at dette ble aldri tatt tak i. At det ikke ble gjort noe i ettertid påvirket arbeidsmotivasjonen i negativ forstand. Dette utsagnet samsvarer med Grimsø et al. (2015) som påpeker at der det skapes forventninger fra medarbeiderens side og ikke bli gjort noe i ettertid, kan påvirke arbeidsmotivasjonen i negativ forstand. Selv om det fremkom positive og negative utsagn angående oppfølgingen av samtalen, var det imidlertid en felles enighet at etterarbeidet i kommunen ikke var tilstrekkelig.

Ifølge Semundseth (2018) bør hver enkelt medarbeider skrive et referat angående hva samtalen deres inneholdt og deretter legger lederen til sine punkter og observasjoner. Informantene bekreftet at det var bare lederen som skrev referat fra samtalen og at denne ble utgangspunktet for neste års medarbeidersamtale. Semundseth (2018) hevder imidlertid at begge parter bør ta del i å skrive et referat fra samtals innhold. Der beskriver Semundseth (2018) også viktigheten av at medarbeideren tar del i denne prosessen, på grunn av eierskapet medarbeideren har til egne forventninger, ønsker og forbedringer. Respondentene påpekte at det var viktig at lederen presiserte hva som var oppnåelig, urealistisk og tidskrevende å gjennomføre av det som ble tatt opp i samtalen. Dette underbygger Semundseth (2018) som påpeker at medarbeiderne bør være med å skrive et referat fra samtalen, slik at de vet hva som

ble lovet og hva som ikke lar seg gjøre på det daværende tidspunktet. Semundseth (2018) hevder videre at ved å ta i bruk moderne teknologiske oppfølgingssystemer der en får påminnelser tilsendt på e-post om tiltak som må følges opp, kan gi en bedre oversikt over oppfølgingen av medarbeidersamtalen. Ingen av respondentene hadde inntrykk av at slike systemer ble benyttet i oppfølgingsarbeidet i kommunen.

5.3 Medarbeidersamtalens betydning for arbeidsmotivasjon

I spørsmålet om hva respondentene la i begrepet arbeidsmotivasjon, var det her en enstemmig forståelse av hva begrepet innebar. Alle respondenten var enige i at dette innebar hva som motiverer ansatte i arbeidssammenheng. Dette samsvarer med Sagberg (2017) tolkning av arbeidsmotivasjon. Ifølge Sagberg (2017) kan arbeidsmotivasjon enkelt forklares som en betegnelse på faktorer som er med på å utløse arbeidsrelatert atferd. Skillet gikk derfor på hva som faktisk motiverer de ansatte til å utføre arbeidet. Her ble blant annet ytre og indre motivasjon nevnt. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at motiverte ansatte kan bidra til at de strekker seg litt lenger for virksomheten og at de ønsker å ta i bruk egne ferdigheter for å nå virksomhetens målsettinger. De sier videre at virksomheter som klarer å motivere sine ansatte, har større sannsynlighet for å kunne oppnå økonomiske og operative fordeler, samt etablere et langsiktig konkurransefortrinn. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) teori om subjektive forventninger derimot, vil det når mennesker utfører en stor innsats i jobben være på grunn av at de har en forventning om at innsatsen vil være verdt strevet.

Trygghet var en viktig faktor for alle informantene og dette er noe kommunen ofte var flinke til å tilby, for å veie opp for at det private næringslivet ofte har bedre lønnsbetingelser. Sett i lys av Maslows behovspyramide fremstår trygghetsbehov som det nest viktigste behovet, etter fysiologiske behov. Det ligger altså i den menneskelige natur et behov for å føle seg trygg. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er et av poengene i Maslows behovspyramide blant annet at personer blir motivert til å handle dersom de føler det er en mulighet for å tilfredsstillere egne behov. Andre faktorer som ble nevnt, var et sosialt miljø med hyggelige kollegaer som var hjelpsomme og inkluderende. I Maslows behovspyramide er sosiale behov trinn tre i pyramiden og kommer etter trygghetsbehovet. Noen av informantene nevnte også utfordrende og varierende arbeidsoppgaver som en viktig motivasjonsfaktor. Flere nevnte også spesifikt at lønn ikke var en motiverende faktor hos dem og at de jobbet i kommunen på grunn av andre goder, som veiet opp for høyere lønn.

Som nevnt tidligere kan Maslows behovspyramide bli brukt for å se på sammenhengen mellom denne og organisasjonsmessige faktorer som motiverer. Her kan også Maslows behovspyramide betraktes som en overgang fra ytre belønninger på de nederste nivåene til indre belønninger på de høyere nivåene. Det kan da argumenteres for at respondentene i kommunen var mer opptatt av de høyere nivåene (indre belønninger) i behovspyramiden som utfordrende arbeidsoppgaver og tilhørighet fremfor de lavere nivåene som lønn (ytre belønninger).

Ingen jobber uten lønn, men etter tre måneder så er man vant til lønnen, dermed blir et godt arbeidsmiljø en viktig faktor som spiller inn i arbeidsmotivasjonen.

Det er ingen som jobber gratis og alle har i utgangspunktet en formening om hvilket lønnsnivå man ønsker å ligge på, men det er heller snakk om dette er en avgjørende faktor når man ser på motivasjon eller ikke. Altså om det er dette man ser på først eller er det andre faktorer som er viktigere.

Respondentene hadde ulike meninger og erfaringer i spørsmålet på om det var en sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmotivasjon. De fleste informantene anså en positiv sammenheng mellom arbeidsmotivasjon og medarbeidersamtalen. En respondent var derimot negativ til medarbeidersamtalen generelt, og gav uttrykk for at denne også påvirket arbeidsmotivasjonen negativt. Dette strider mot at medarbeidersamtalen skal være et verktøy for utvikling av arbeidsmotivasjon. Ifølge Hovde (2017) er medarbeidersamtalen en samtale hvor det er viktigere at lederen har fokus på å lytte til medarbeideren fremfor å snakke selv. En informant nevnte at det var viktig å bli hørt og inkludert og at dette ville være med på å påvirke arbeidsmotivasjonen. Dette utsagnet støtter opp under Hovde (2017) sin antydning om hvor fokuset for samtalen skal være. Flere av respondentene syntes det var viktig å bli lyttet til og var enige i at dette kunne spille en rolle på deres arbeidsmotivasjon.

En av informantene uttrykket at motstridende forventninger mellom leder og medarbeider kan føre til at medarbeidersamtalen går fra å være et verktøy til å bli en konflikt. Som for eksempel leder eller medarbeider har høyere forventninger til motparten enn hva motparten føler er realistisk, vil dette kunne skape konflikt. Dette kan videre påvirke motivasjonen til den enkelte i negativ forstand. I medarbeidersamtalen er det svært vanlig at det blir diskutert fremtidige mål og målsetninger og hva man ønsker å oppnå. Her kan det altså oppstå komplikasjoner i

målstyringsfasen. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) deles målstyringsfasen som nevnt opp i tre underpunkter, målsetting, iverksetting og evaluering. Det er i målsettingen at medarbeider og leder skal møtes for å sette opp mål, hvor disse skal bli oppnådd innenfor en bestemt tidsperiode. Her kan det altså oppstå uenigheter og konflikter, men også i evalueringsprosessen kan dette forekomme, ved for eksempel at leder ikke føler at medarbeider har gjort nok, eller kommet lang nok i prosessen når det kommer til å nå de planlagte målsettingene.

Det kan her argumenteres for at teorien om læringsmål kan være en bedre tilnærming, ved at man isteden legger fokuset over på at man skal gjøre så godt man kan. Ved denne tilnærmingen slipper man at det oppstår komplikasjoner ved forventningsforskjeller. Det kan også bidra til at eventuelle stress symptomer om å måtte nå de planlagte målsettingene forsvinner. På den andre siden kan dette derimot føre til at man ikke setter seg noen mål og ikke arbeider mot noe. Det kan dermed oppstå et problem ved at medarbeider og leder gjør en dårligere jobb, og forsvarer dette ved å si at de har gjort så godt de kan.

5.4 Medarbeidersamtalen som verktøy eller formalitet

Når det videre ble spurt om informantene så på medarbeidersamtalen som et verktøy eller en formalitet uttrykket alle informantene at dette var en formalitet fordi de jobbet i kommunen og måtte gjennomføre dette årlig. Samtidig var det et skille mellom informantene når det gjaldt om de mente samtalen var nyttig eller ikke. Selv om dialog mellom leder og medarbeider ofte forgår daglig, vil det ifølge Vasset (2017) være lurt å sette av tid til en medarbeidersamtale. I tilfeller hvor medarbeiderne syntes noe kan være vanskelige å ta opp i den daglige samtalen, kan medarbeidersamtalen bli sett på som et godt verktøy for medarbeidere å uttrykke sine synspunkter. Selv om flere av respondentene gav uttrykk for at det var en formalitet, var de samtidig opptatt av at det også var et godt verktøy. Dette støtter Vasset (2017) sin påpekning angående formålet med medarbeidersamtalen. Det var dessuten en tendens til at de som hadde et positivt syn på medarbeidersamtalen mente at den også hadde en positiv innvirkning på deres motivasjon. De som derimot var negative til medarbeidersamtalen følte at dette også påvirket deres arbeidsmotivasjon negativt. En slik tolkning vil føre til at medarbeidersamtalen blir sett mer på som en formalitet enn et verktøy (Vasset, 2017).

5.5 *Forutsetninger for en vellykket medarbeidersamtale*

Alle informantene var opptatt av at det var viktig å stille forberedt til medarbeidersamtalen og at dette gjaldt både leder og medarbeider. De var også enige i at dette ikke skulle være et «overraskelsesmøte», men at det skulle være en god forberedt «utviklingssamtale» hvor det var viktig å si ifra om det man tenkte. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) ser likeverdsteorien på rettferdighetsfølelsen opplevd sammenlignet med hva andre får og gir. I både store, men også mindre virksomheter kan det ofte være vanskelig for leder og forberede seg like godt til alle medarbeidersamtalene han eller hun skal gjennomføre. Dette kan være med på å skape misnøye blant medarbeiderne på grunn av at de føler seg urettferdig behandlet når de sammenligner seg selv med andre ansatte. Det kan være flere årsaker til dette og kan være utløst av at man for eksempel opplever forskjellsbehandling, lønnsforskjeller for samme arbeid, ulike fordeling i form av goder eller arbeid osv. Opplever medarbeideren en ubalanse her vil det oppstå likeverdspanning, og dette vil kunne føre til misnøye og konflikttilstander som vil redusere motivasjonen til den enkelte. Opplevs derimot behandlingen blant de ansatte som lik, vil det være likeverdstilstand, som kan bidra til tilfredshet og økt motivasjon.

Det ble videre presisert av flere av informantene at det var viktig å tørre å gi beskjed om hva man hadde på hjertet. De var opptatt av at det også var viktig å ta tak i saker som ikke var bra, fremfor å bare se på det positive. Dette kan derimot være krevende å utføre i praksis. Enkelte ledere er gode på å ta imot kritikk, andre er mindre gode. Enkelte ledere har gode forhold til sine medarbeidere og noen ledere vil ha dårligere forhold til sine medarbeidere. Dette er selvfølgelig med på å påvirke samtalen og på hva man ønsker å uttrykke som medarbeider. Som nevnt tidligere er LMX-teorien inne på dette temaet. Ifølge Vasset (2017) viser den til at forholdet mellom leder og medarbeider kan utvikle seg eller endres over en periode. Dette kan igjen være med på å skape en forskjellsbehandling ved at leder kan bruke mer tid på enkelte medarbeidere enn andre. Om de ansatte opplever en slik forskjellsbehandling, kan dette være med på å svekke deres arbeidsmotivasjon.

Flere av informantene var i tillegg enige i at det var viktig å holde fokus og ha en plan for samtalen, altså ikke snakke seg bort eller over på andre emner. Noe av dette kan man se igjen i de fem tipsene til medarbeideren utformet av Vasset (2017). Vasset (2017) nevner blant annet at dette er en samtale som er knyttet til medarbeiderne og det er de ansatte som skal være i fokus, og vil derfor være naturlig å vise interesse å ta ansvar for samtalen. Vasset (2017) nevner

også forberedelse som en viktig faktor. Dette vil selvfølgelig være med på å forberede samtalen ved at man er klar over hva man ønsker å diskutere, og kan holde fokuset mot dette. Her ble igjen 10-faktor-modellen nevnt som særdeles god, ved at både leder og medarbeider fire dager før samtalen utleverer hva de ønsker å diskutere på medarbeidersamtalen. De som hadde testet modellen allerede, mente at dette gjorde det mye enklere å holde fokus på hva man skulle diskutere og ikke snakke seg vekk på andre temaer.

Etterarbeidet var kanskje det som informantene mente var mest sentralt for å få til en vellykket samtale. Dette var i hovedsak på grunn av at de mente hele poenget med medarbeidersamtalen forsvinner om ingenting av det som diskuteres blir gjort noe med. Her kan det derimot for enkelte være vanskelig å vite hvor skillet går mellom hva som faktisk er realistisk og gjennomførbart, og hva som er urealistisk. Her vil det også være vanskelig for leder og finne ut hvordan han/hun skal fordele ønsker fra medarbeiderne. Mange ansatte ønsker ulike goder og har ulike forslag som de ønsker å få gjennomslag for. Det kan være teorier om motivasjons- og hygiene faktorer som er med på å skape mistrivsel blant de ansatte, men selv om disse blir tatt tak i vil ikke dette nødvendigvis være med på å skape trivsel. Etter en stund vil det være andre hygiene faktorer som vil være problemet. Det kan derfor argumenteres for hvor mye tid det egentlig er nødvendig for leder å prioritere slike faktorer. Ser man derimot på motivasjonsfaktorene vil en forbedring av disse kunne føre til økt trivsel. En god idé for leder kan dermed være å prioritere motivasjonsfaktorene fremfor hygiene faktorene. De fleste informantene i kommunen var derimot svært klar over at ikke alle ønsker kan gjennomføres i praksis.

Her vil også likeverdsteorien som er gjengitt i Kaufmann & Kaufmann (2015) være sentral i og med at de ansatte vil ofte sammenligne seg med resten for å se hva de har fått. Rettferdighetsteorien som er hentet fra Kaufmann & Kaufmann (2015) vil på sin side være enda mer aktuell ved at man ser på prosedyrene som blir brukt i fordelingen av goder. Opplever de ansatte en skjev fordeling, vil dette kunne påvirke deres arbeidsmotivasjon negativt. Det kan bli oppfattet at det er lederen sitt ansvar å følge opp det som blir diskutert i medarbeidersamtalen og komme med tiltak for å gjennomføre dette. Her er det mange som legger skylden på lederen om ting ikke går gjennom slik medarbeideren hadde tenkt. Ifølge Semundseth (2018) har derimot både leder og medarbeider ansvar for etterarbeidet. Videre anbefales det som tidligere nevnt at medarbeideren i tillegg skriver et referat etter samtalen, som leder etter hvert kan få lese. Dette kan være en god idé for da har lederen mulighet til å se på hva medarbeideren mente

var det viktigste som ble tatt opp i samtalen. I ulike virksomheter vil det bli gjort mange medarbeiderundersøkelser, og det kan da bli vanskelig for lederen å holde kontroll på hva den enkelte medarbeideren tok opp. Lederen har da senere mulighet til å ta frem de ulike referatene for å se på mulige løsninger.

6 Oppsummering og konkluderende kommentarer

Gjennom denne oppgaven har vi forsøkt å belyse og besvare problemstillingen:

*Bidrar medarbeidersamtaler til høyere arbeidsmotivasjon for de ansatte i Haugesund
Kommune?*

De ansatte hadde ulike oppfatninger angående forberedelser, gjennomføring og oppfølgingen av medarbeidersamtalen i Haugesund Kommune. De betraktet medarbeidersamtalen som forberedt fra begge parter. Å forberede seg godt anses som viktig og dette støttes av Semundseth (2018). Han nevner videre at det er svært viktig å sette av nok tid til gjennomførelsen av medarbeidersamtalen. Her indikerer empiriske funn at den nye 10-faktor-modellen vil gi et bedre grunnlag for forberedelser for både leder og medarbeider. I forhold til gjennomførelsen av medarbeidersamtalen gav samtlige av de ansatte inntrykk for at samtalen ikke ble gjennomført på et nøytralt møtested, noe som motstrider det som Grimsø et al. (2015) og Vasset (2017) påpeker. At samtalen ikke gjennomføres på et nøytralt sted kan påvirke maktbalansen i medarbeidersamtalen, og ha innvirkninger på dialogen. Medarbeidersamtalens oppfølging er en annen viktig faktor som kan spille inn på de ansattes arbeidsmotivasjon. Flesteparten gav uttrykk for at samtalen ble fulgt opp, men at etterarbeidet ikke var tilstrekkelig og at dette kunne påvirke arbeidsmotivasjonen negativt. Dette stemmer overens med teorien til Grimsø et al. (2015) som sier at forventninger som ikke innfris vil kun virke demotiverende på de ansattes motivasjon.

De ansatte i kommunen hadde ulike motivasjonsfaktorer som påvirket deres arbeidsmotivasjon. Det var tydelig at trygghet var den mest motiverende faktoren og den som påvirket arbeidsmotivasjonen i størst grad. Dette stemmer godt overens med at kommunen ofte veier opp for høyere lønninger i det private arbeidslivet med større trygghet i arbeidet. Dette kan også være med på å begrunne hvorfor respondentene foretrekker å jobbe i kommunen fremfor i det private. Videre ble det hevdet at lønn ikke var en så motiverende faktor i seg selv og at å jobbe i kommunen førte til andre goder, som veiet opp for høyere lønn. Behovene til de ansatte samsvarer med Maslows behovspyramide hvor trygghetsbehov er det nest viktigste behovet etter det fysiologiske behovet.

Videre gav hver enkelt respondent inntrykk av at det er en sammenheng mellom medarbeidersamtaler og arbeidsmotivasjon. Alle respondentene hadde felles oppfatning av hva begrepet innebar og det kom frem at medarbeidersamtalen hadde både positive og negative effekter på arbeidsmotivasjonen. Et trekk som gikk igjen her var at den generelle oppfatningen av medarbeidersamtalen spilte en rolle på om samtalen påvirket arbeidsmotivasjonen positivt eller negativt. Om holdningen til medarbeidersamtalen i utgangspunktet er negativt, vil den også ifølge vår studie påvirke arbeidsmotivasjonen negativt og motsatt. På bakgrunn av empiriske funn ser vi derfor et klart skille mellom respondentene når det gjelder nyttheten av medarbeidersamtalen.

Alle respondentene nevnte at forberedelse fra både leder og medarbeider var avgjørende for å få en vellykket medarbeidersamtale. De presiserte også viktigheten av å tørre å uttrykke hva man mener og ikke holde tilbake informasjon. Her viste det seg at dette derimot var vanskeligere å få til i praksis og at det var flere faktorer som spiller inn på hva man faktisk tar opp på medarbeidersamtalen. Faktorer vi fant i denne studien som kan påvirke medarbeidersamtalen er relasjon mellom leder og medarbeider, hvor samtalen holdes og hvordan lederen håndterer informasjon.

På bakgrunn av denne studien kan vi imidlertid konstatere at medarbeidersamtalen har en påvirkning på økt arbeidsmotivasjon blant de ansatte i Haugesund kommune. Medarbeidersamtalen i seg selv fører imidlertid ikke direkte til økt arbeidsmotivasjon, men det er avgjørende med god forberedelse, gjennomføring og oppfølging fra både leder og medarbeider for å kunne la dette skje.

6.1 Forbedring av samtalen

Medarbeidersamtalen blir ansett av samtlige informanter i kommunen som et godt verktøy. Respondentene påpekte allikevel at det er tiltak som kan være med på å forbedre samtalen. En av informantene nevnte muligheten for at mellomleder på slutten av en medarbeidersamtale kan forlate romme slik at medarbeider har mulighet for å diskutere med leder til lederen, om det skulle være vanskelige eller problematiske emner som ønskes å diskuteres. Dette vil muligens gjøre det enklere for medarbeider å ta opp slike temaer ved at man slipper å ta det opp direkte med lederen. Enkelte ledere kan også ha problemer med å motta kritikk og dette kan

gjøre det enda vanskeligere for medarbeidere å diskutere problematiske forhold. Det kan i slike tilfeller være enklere å diskutere dette med andre ledere i virksomheten. Dette kan derimot være vanskelig å få til i praksis på grunn av at begge lederne må ha tid til dette samtidig. Det kan også være et problem på store arbeidsplasser hvor det er mange ansatte eller virksomheter med kontorer/arbeidsplasser som er splittet på forskjellige områder.

Et annet forslag som ble nevnt av flere informanter var å ha utviklingssamtaler/oppfølgingssamtaler i etterkant. De mente dette kunne være en god idé for å se om det ble gjort noen fremskritt i det som ble diskutert i medarbeidersamtalen. Her kunne medarbeider og leder diskutere fremskritt for å nå målene eller eventuelt komme med korrigerende tiltak for å oppnå dem. Videre ble det hevdet at dette kunne gjøre det enklere for respondenten å motivere seg for å oppnå målene, samt bidra til at medarbeiderne setter seg delmål for å enklere nå disse. Dette kan være en god idé for mindre virksomheter, men kan være vanskeligere å gjennomføre for store og omfattende virksomheter ved at det krever mye tid og planlegging for å få det til. Enkelte virksomheter blir målt på produktivitet og resultat, mens andre virksomheter er kanskje mer opptatt av kvalitet og service. Poenget her er at det kan være lettere å sette mål og se om målene nås i markeder som først og fremst er opptatt av resultat og produktivitet.

Som tidligere nevnt var mange svært positiv til den nye 10-faktor modellen og de var spente på hvordan denne ville fungere i praksis. De mente at denne kunne løfte kvaliteten på medarbeidersamtalen og enkelte av de som i utgangspunktet var negative til medarbeidersamtalen, hadde tro på at denne ville kunne utgjøre en forskjell. En faktor som respondentene ikke hadde reflektert mye over var å ha medarbeidersamtalen på en nøytral møteplass. De fleste gav uttrykk, som omtalt tidligere, at samtalen ble holdt på lederens kontor. Tilbakemeldingen respondentene fikk fra lederen rundt dette var at «lettere å få til» og krevde mindre planlegging. I en stor kommune som Haugesund, hvor det er en stor gruppe ansatte kan det argumenteres for at det ikke burde være et problem å avholde samtalen på en nøytral møteplass, da det finnes ledige rom disponible for nettopp slike formål. Eventuelt kan samtalen også gjennomføres i kantiner, eller offentlige møteplasser rundt om. Ifølge informasjonen hentet inn fra informantene virket det simpelthen som at dette ikke var et sentralt tema, og at det ikke var en stor faktor for informantene. Etter å ha nevnt dette for informantene var det derimot flere som anså dette som en mulig forbedring av medarbeidersamtalen. Samtalen kan altså forandres til det bedre ved å utføre den på et nøytralt sted.

Referanser

- Askheim, O. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dahlum, S. (2018). Validitet. Hentet 19.04 2019 fra <https://snl.no/validitet>
- Egerdal, Å. (2018). *HR Boka*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Grimsø, E. R., Egerdal, Å. & Sanyang, A. F. (2015). *Personaladministrasjon: Teori og praksis* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Haukedal, W. (2008). Arbeidsmotivasjon i estetisk perspektiv. Hentet 15.04 2019 fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/arbeidsmotivasjon-i-estetisk-perspektiv>
- Hovde, B. (2017). Hva er en medarbeidersamtale? Hentet 24.04 2019 fra <https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Slik-gjoer-du-det/Kapittel-25-gjennomfoerer-medarbeidersamtaler>
- Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lovdata. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Hentet 23.01 2019 fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_5#%C2%A74-1
- Mikkelsen, A. (2002). *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Norheim, B. (2017). Maslows behovspyramide. Hentet 10.02 2019 fra <https://ndla.no/subjects/subject:12/topic:1:183846/topic:1:183860/resource:1:85351>
- NTNU. (2018). Medarbeidersamtale for ansatte. Hentet 23.01 2019 fra <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Medarbeidersamtale+for+ansatte>
- Sagberg, I. (2017). Arbeidsmotivasjon. Hentet 15.04 2019 fra <https://snl.no/arbeidsmotivasjon>
- Semundseth, R. (2018). *Medarbeidersamtalen 2.0*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sundbye, L. (2017). Primære og sekundære datakilder. Hentet 29.04 2019 fra

<https://ndla.no/subjects/subject:7/topic:1:183191/topic:1:105795/resource:1:93370>

Teigen, H. K. (2018). Motivasjon. Hentet 05.02 2019 fra <https://snl.no/motivasjon>

Vasset, F. P. (2017). *Medarbeidersamtalen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Introduksjonsspørsmål

1. Hvilken enhet jobber du i?
 - Hva er din stilling i Haugesund Kommune?
 - Hvor mange jobber her?
 - Hvor lenge har du jobbet i Haugesund Kommune?

Planlegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalen

Planlegging

2. Hvordan føler du prosessen rundt planlegging av medarbeidersamtalen er i Haugesund Kommune?
 - Føler du at samtalen er forberedt

Gjennomføring

3. Hva er din grunnleggende betraktning av medarbeidersamtaler?
 - Hvorfor gjennomføres slike samtaler?
 - Hvor ofte gjennomfører dere slike samtaler i Haugesund Kommune?
4. Hvordan blir medarbeidersamtalen gjennomført i praksis i Haugesund Kommune?
 - Nøytralt møte plass?
 - Opplever du at dine synspunkter og meninger blir lyttet til?
 - Mener du medarbeidersamtaler er viktig for din organisasjon? Eventuelt hvorfor/hvorfor ikke?
5. Mener du at relasjonen mellom medarbeider og leder påvirker medarbeidersamtalen?

Oppfølging

6. Opplever du at medarbeidersamtalen blir fulgt opp i ettertid, og er etterarbeider tilstrekkelig?

- Føler du at forslag eller problemer som kommer frem i disse samtalerne blir håndtert i ettertid?
- Ser du noen negative effekter ved å gjennomføre slike samtaler?

Medarbeidersamtalen og arbeidsmotivasjon

7. Hva legger du i begrepet arbeidsmotivasjon?
 - Hva motiverer deg på jobben?
 - Hvilke motivasjonsfaktorer anslår du som viktigst for deg selv? (Trygghet, anerkjennelse, sosialt)
8. Føler du at det er en sammenheng mellom medarbeidersamtalen og din arbeidsmotivasjon?
 - Eventuelt i hvilken grad tror du at medarbeidersamtaler kan styrke arbeidsmotivasjon til arbeidstakere?
9. Hvordan tror du ledere i Haugesund Kommune kan bruke medarbeidersamtalen til å motivere sine ansatte?

Medarbeidersamtalen som verktøy eller formalitet

10. Hvilken nytte føler du medarbeidersamtalen har for deg som ansatt i Haugesund Kommune?
 - Formalitet eller nyttig verktøy for økt arbeidsmotivasjon?

Steg for å få til en vellykket medarbeidersamtale

11. Hva kan du som medarbeider gjøre for at samtalen skal bli så vellykket som mulig?
12. Har du noen punkt som ikke har blitt nevnt ovenfor som kunne vært med å forbedre medarbeidersamtalen?