



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50541 Prestasjoner i organisasjoner

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	20-09-2021 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	20-05-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202210  10121  IN04  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Navn: Brita Faanes, Jetmund Fure og Karin Ilse Anna Maria Sjögren

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Gjør det! Gjør det! Gjennomfør det!
<b>Navn på veileder *:</b>	Arne Carlsen

Inneholder besvarelsen  Nei  Kan besvarelsen  Ja  
konfidensielt offentliggjøres?:

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 3  
**Andre medlemmer i gruppen:**

---

## SAMMENDRAG

I denne oppgaven er problemstillingen “hvordan blåse liv i medarbeidersamtalen?”. Problemstillingen er besvart gjennom kvalitativ forskningsmetode i form av et aksjonsforskningsprosjekt gjennomført i to organisasjoner.

For å blåse liv i medarbeidersamtalen må man (1) gjøre medarbeidersamtalen meningsfull, (2) gjøre medarbeidersamtalen personlig og (3) gjennomføre kontinuerlig og tilpasset medarbeideroppfølging.

Da studien er kvalitativ er det ikke gitt at resultatene fra vår forskning er overførbare til alle organisasjoner eller settinger. Likevel mener vi at vår tilnærming til løsning på utfordringene til en viss grad er generaliserbar. Vi foreslår en forenklet og overordnet mal for medarbeidersamtalen som åpner for lokale og individuelle tilpasninger, noe som gjør at vår mal kan være anvendelig over et bredt spekter av kontekster.

Samtidig peker våre resultater og eksisterende forskning tilbake mot en sentral funksjon; lederen. Det vil alltid i hovedsak være lederens ansvar å legge til rette for at rammene for en god medarbeidersamtale foreligger.

Gjennom vår forskning håper vi at lederens utfordring med å legge de riktige rammene for enhver medarbeidersamtale er gjort noe mer overkommelig. Ved å følge vår foreslåtte mal for medarbeidersamtalen vil trolig denne blåse nytt liv i medarbeidersamtalen.

Vi foreslår en løsning som kan bidra til å forsterke opplevelsen av at jobben er meningsfull og som samtidig forsterke relasjonen mellom partene i medarbeidersamtalen. Samlet sett kan dette resultere i både økt motivasjon og engasjement opp mot medarbeidersamtalen, partene i denne og organisasjonen som helhet. Vi tror også at økt kvalitet i selve medarbeidersamtalen kan bidra til økt motivasjon og engasjement generelt.

---

# INNHold

<b>1.0</b>	<b>Innledning og problemstilling</b>	<b>1</b>
<b>2.0</b>	<b>Teori</b>	<b>3</b>
2.1	Medarbeidersamtalen	3
2.2	Relasjonens betydning	3
2.3	Meningens betydning	6
<b>3.0</b>	<b>Metode</b>	<b>11</b>
3.1	Metodisk rammeverk	11
3.2	Aksjonsforskning	11
3.3	Utvalg og kontekst	13
3.4	Datakvalitet	14
<b>4.0</b>	<b>Resultater</b>	<b>16</b>
4.1	Ny mal for medarbeidersamtalen	17
4.2	Gjør det meningsfylt!	17
4.2.1	Formålets betydning	17
4.2.2	Forberedelsenes betydning	18
4.2.3	Fokusets betydning	20
4.3	Gjør det personlig!	22
4.3.1	Tilpasningens betydning	22
4.3.2	Relasjonens betydning	23
4.4	Gjennomfør det!	24
4.4.1	Oppfølgingens betydning	24
<b>5.0</b>	<b>Diskusjon</b>	<b>26</b>
5.1	Det er mulig å blåse liv i medarbeidersamtalen	26
5.2	Gjør det meningsfylt!	27
5.3	Gjør det personlig!	30
5.4	Gjennomfør det!	31
5.5	Praktiske implikasjoner	33
<b>6.0</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>35</b>

---

## 1.0 INNLEDNING

*“Definisjonen på galskap er å gjøre det samme om og om igjen, men forvente forskjellig resultat”*

*- Albert Einstein*

Krav til effektivitet og gode resultater er noe arbeidsgivere stadig blir utfordret på av eiere og aksjonærer. For å skape gode resultater og nå høyt satte mål er det avgjørende med motiverte medarbeidere som utvikler seg både personlig og faglig. Et av mange verktøy som blir brukt med mål om utvikling er medarbeidersamtalen.

Samtlige i prosjektgruppen har flere års arbeidserfaring, hvor våre erfaringer samsvarer med funnene til Woerkom & Kroon (2019): Til tross for at et av hovedmålene med en medarbeidersamtale skal være å utvikle og motivere den ansatte, viser eksisterende forskning at effekten ofte er den motsatte.

Vi mener at det må være mulig å få ut noe mer utviklende og konstruktivt ut av denne samtalen. Hvis ikke vil vel det mest fornuftige alternativet være å avvikle den. Når vi ellers i arbeidslivet har fokus på forbedring og effektivitet, er det da ikke rart at vi fortsetter å gjennomføre en samtale på samme måte, år etter år, når opplevelsen av den ikke er god?

I en metaanalyse påpeker Pichler et al. (2020) et behov for studier som ser på reaksjoner over gjentatte og ikke bare en enkelt medarbeidersamtale. Vår studie ønsker å gripe denne utfordringen. Vi ønsker å se på reaksjonene til de ansatte over en periode med to gjennomførte medarbeidersamtaler og hvordan endret utforming og fremgangsmåte kan påvirke reaksjonene til de ansatte. Samtidig ønsker vi å sette medarbeidersamtalen i et utviklingsorientert perspektiv, da det er sentralt med konstruktive tilbakemeldinger for å lykkes med medarbeidersamtalen (Javad & Sumod, 2015). Vi ser behovet for å gjøre endringer, slik at denne veletablerte samtalen blir et verktøy som bidrar til utvikling og motivasjon. Vi har derfor kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

### **Problemstilling**

Hvordan blåse liv i medarbeidersamtalen?

Fokuset for vårt forskningsprosjekt har vært malen og utformingen av medarbeidersamtalen. For å blåse liv i medarbeidersamtalen i enhver setting må vi gjøre noe med oppbyggingen. Derfor begynner vi med malen og utformingen av samtalen. Vi har ikke fokusert på ulike former for medarbeidersamtaler og medarbeideroppfølging. Vi har heller ikke vurdert settingen hvor medarbeidersamtalen gjennomføres. Følgelig gjør dette vår forskning relevant opp mot utformingen av malen for medarbeidersamtalen.

---

Forskningsprosjektet har forløpt ved at vi har gjennomført en aksjonsforskning med individuelle intervjuer om informantenes opplevelse av sist gjennomførte medarbeidersamtale, hvor vi deretter utformet en ny mal på bakgrunn av resultatene. Malen ble deretter benyttet i nye medarbeidersamtaler med våre informanter, før informantene deltok i fokusgruppeintervjuer hvor de delte sine erfaringer med oss.

For å forstå våre resultater har vi i hovedsak benyttet oss av teori fra Dutton (2003), Kvalnes (2019) og Bailey & Madden (2016). Samtidig har det vært relevant å se på tidligere forskningsprosjekter rundt medarbeidersamtalen (Pichler, 2012; Pichler et al., 2020; Javad & Sumod, 2015; Woerkom & Kron, 2019).

Vår forskning har resultert i en helt konkret anbefaling til utforming av medarbeidersamtalen som vi tror kan benyttes i en rekke organisatoriske settinger. Vi tror derfor at de fleste som jobber med medarbeideroppfølging og -utvikling vil ha interesse av å sette seg inn i denne oppgaven.

---

## 2.0 TEORI

I dette kapitlet vil vi redegjøre for teori som er relevant for å forstå hvordan man kan blåse liv i medarbeidersamtalen.

Først presenteres forskning om medarbeidersamtalen. Deretter redegjøres det for hvilken betydning relasjoner og mening har for medarbeidersamtalen.

### 2.1 Medarbeidersamtalen

Medarbeidersamtalen er en ikke lovpålagt samtale. Likevel bruker mange organisasjoner medarbeidersamtalen som verktøy for å tilgodese § 4-2 i Arbeidsmiljøloven (AML). Arbeidsgiver skal i henhold til denne paragraf sørge for tilrettelegging, utvikling og medvirkning av den ansatte. Medarbeidersamtalen blir derfor en systematisk måte for arbeidsgiver å sørge for at man etterlever AML når det gjelder både gjennomføring og dokumentasjon.

AML fastslår også medarbeidernes plikt til å bidra til et godt arbeidsmiljø, noe som medarbeidersamtalen kan være med å kartlegge og dokumentere. I mange selskaper vil medarbeidersamtalen også være en måte å gi en evaluering av medarbeideren, i tillegg til å være et verktøy for individuell målstyring. Det vil da være et tillegg til det som er fastsatt i AML.

Noen selskaper gjennomfører den definerte medarbeidersamtalen én gang per år, mens andre kompletterer samtalen med en oppfølgingssamtale for å gjennomgå måloppnåelse eller har enda hyppigere strukturerte samtaler med medarbeiderne.

Medarbeidersamtalen er av de mest studerte verktøyene innenfor human resource management (Pichler et al., 2020). Det er kanskje ikke så merkelig, ettersom medarbeidersamtalen ikke er populær blant de ansatte i organisasjoner (Vasset et al., 2010). Til tross for utallige forskningsprosjekter innenfor temaet, virker det som ingen har funnet løsningen alle leter etter; hvordan medarbeidersamtalen kan brukes som et konstruktivt verktøy for individuell utvikling og overordnet måloppnåelse.

### 2.2 Relasjonens betydning

Pichler (2012) peker på at det er sterk sammenheng mellom reaksjonene på en medarbeidersamtale og (1) forholdet mellom partene i medarbeidersamtalen, (2) tillit til ledelsen, (3) opplevd støtte hos ledelsen og (4) hvorvidt den enkelte er fornøyd med forholdet til den som gjennomfører samtalen. Gjennom de nevnte fire

---

punktene viser Pichler (2012) at kvalitet i relasjoner er viktig. Det relasjonelle aspektet vil derfor ha stor betydning for reaksjonen på medarbeidersamtalen.

På den ene siden av den relasjonelle skalaen finner vi høykvalitetsforbindelser. Høykvalitetsforbindelser karakteriseres av gjensidig positiv anerkjennelse, tillit og aktiv deltagelse fra begge sider og bidrar til å få folk til å føle seg mer engasjert, mer åpne og mer kompetente (Dutton, 2003). Høykvalitetsforbindelser er en beskrivelse av høy kvalitet i relasjonen mellom to individer. Begrepet er relevant å ha med seg når man ser på relasjonen mellom leder og medarbeider, noe som er et viktig element i gjennomføringen av medarbeidersamtalen.

Jane Dutton (2003) utdyper videre at høykvalitetsforbindelser kan ha en stor effekt på enkeltpersoner og organisasjoner som helhet. Opplevelsen man har av å være på jobb og prestasjonene til personene rundt en handler i stor grad om kvaliteten i relasjonene. Sterke relasjonelle bånd bidrar positivt til økt engasjement, gjør det lettere å kommunisere mål og verdier, samt kan øke den enkeltes lojalitet og forpliktelse til organisasjonen.

Ved svake relasjoner internt i organisasjonen vil vi bevege oss over på motsatt side av den relasjonelle skalaen. Effektene av svake relasjoner vil da være motsatte av hva man ser ved høykvalitetsforbindelser (Dutton, 2003).

Sett i lys av Pichler (2012) vil det å oppnå høykvalitetsforbindelser innad i organisasjonen, og spesielt mellom aktørene i medarbeidersamtalen, trolig kunne bidra til positive reaksjoner på medarbeidersamtalen. Et relasjonelt fokus vil derfor være relevant for å blåse liv i medarbeidersamtalen som verktøy.

Dutton (2003) beskriver fem strategier for å oppnå høykvalitetsforbindelser:

Demonstrere tilstedeværelse	Fokusere oppmerksomheten mot den ansatte, både mentalt og gjennom kroppsspråk.
Vær genuin	Vær åpen og autentisk - og noen ganger sårbar. Vis at du bryr deg.
Lytt aktivt	Vær tilstede i samtalen. Oppsummer det du har hørt.
Kommuniser bekræftende	Anerkjenn motparten. Se etter den andres verdier og positive sider.
Kommuniser inviterende	Utforsk den andres meninger, ikke fremhev din egen. Søk løsninger gjennom samspill.

Selv om en benytter seg av de fem strategiene til Dutton (2003) vil det alltid være andre faktorer som påvirker muligheten for å oppnå en høykvalitetsforbindelse.

---

Stephens et al. (2012) påpeker at blant annet den organisatoriske konteksten påvirker mulighetene, motivasjonen, meningen og formene for høykvalitetsforbindelsene som vil kunne utvikle seg i en organisasjon. Hvordan relasjonene utspiller seg i en organisasjon vil derfor trolig variere, noe som også gir grunn til å anta at reaksjonene på medarbeidersamtalen vil variere fra organisasjon til organisasjon og potensielt avdeling til avdeling.

Samtidig finnes det flere indikatorer man kan bygge videre på for å gjøre medarbeidersamtalen om til det virkningsfulle verktøyet vi tror den kan være. En metaanalyse gjennomført av Pichler et al. (2020) viser at det er ikke bare relasjonen i seg selv som påvirker reaksjonen på medarbeidersamtalen. Ansatte som vet hva som forventes av de og som mottar jevnlig tilbakemeldinger vil reagere mer positivt på medarbeidersamtalen.

Sett i lys av Pichler et al. (2020) kan måten vi er mot og med hverandre i hverdagen antas å påvirke reaksjonen på medarbeidersamtalen. Det gjør det relevant å se nærmere på ytringsklima.

Kvalnes definerer ytringsklima i organisasjoner som "klimaet for å ta ordet og snakke sammen på jobb i form av å gi hverandre ros og støtte, kritikk og motstand" (2019, s. 7). Et ytringsklima påvirker en organisasjon på flere områder, blant annet kunnskapsdeling, spørsmål og tilbud om hjelp, informasjonsutveksling, anerkjennelse og terskelen for å uttrykke uenighet (Kvalnes, 2019). Ytringsklima er nært beslektet med psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet defineres av Edmondson (2012) som måten en person oppfatter konsekvensene av å ta mellommenneskelig risiko i en gitt setting. Det er avgjørende med et godt ytringsklima og psykologisk trygghet både for at medarbeidersamtalen skal få det rette utfallet, men også for at de ansatte skal forstå hva som forventes av dem og at ledelsen kommer med tilbakemeldinger.

Kvalnes (2019) viser til at makt er en av flere sentrale faktorer som påvirker ytringsklimaet i en organisasjon. Maktforskjeller kan medføre at det er høyere terskel for å si fra oppover enn bortover eller nedover i organisasjonen. En konsekvens av dette er at lederne er spesielt utsatte for ikke å få de tilbakemeldingene de behøver for å korrigere kursen. Samtidig har ledere og maktpersoner en tendens til å oppleve ytringsklimaet som mer åpent enn det faktisk er. Dissonansen mellom hva lederen selv mener at den er mottakelig for og hva medarbeiderne opplever at de kan si til sin leder, resulterer i at den enkelte leder oppriktig tror at dens medarbeidere er åpne om sine meninger, mens medarbeiderne i realiteten holder tilbake tilbakemeldinger.

Ut fra dette kan vi si at en leder bør være svært bevisst sin rolle og alt dette innebærer. Ved å legge til rette for større påvirkning og la den ansatte bestemme hva man skal snakke om i medarbeidersamtalen kan dette bidra til å legge til rette



---

for et bedre ytringsklima. Ved å involvere medarbeiderne kan det tenkes at lederne vil motta flere og mer ærlige tilbakemeldinger. Om en leder legger til rette for hyppige tilbakemeldinger i det daglige vil dette kunne påvirke også reaksjonene på selve medarbeidersamtalen i følge resultatene til Pichler (2020).

For at en leder eller maktperson skal styrke ytringsklimaet rundt seg, foreslår Kvalnes (2019) et tretrinns prosjekt hvor man skal (1) invitere de ansatte til å gi kritiske tilbakemeldinger, (2) være tilstede og tilgjengelig for å motta slike og (3) vise anerkjennelse og takknemlighet når noen faktisk ytrer seg kritisk. En typisk fallgrube ved tretrinns prosjektet til Kvalnes er at ledere og andre maktpersoner gjerne bare etterlever det første trinnet, noe som gjør at ytringsklimaet ikke forbedres. Edmondson (2012) poengterer at den største faktoren for å skape psykologisk trygghet er den ansattes nærmeste leder, noe som understøtter betydningen av å etterleve Kvalnes (2019) sin tretrinnsmodell fullt ut.

Videre finnes det spesielt to sider ved ytringsklimaet som kan være relevant å fremheve når vi skal se nærmere på hvordan man kan blåse liv i medarbeidersamtalen; kritiske kvalitetsøyeblikk (Kvalnes, 2019) og tilskuereffekten (Kvalnes, 2019).

Kvalnes (2019) konkretiserer begrepet kritisk kvalitetsøyeblikk ved at noen handler i tide og korrigerer det som skjer - før situasjonen ender med uheldig resultat. I kritiske kvalitetsøyeblikk vil gjerne en eller flere være bevisste på at noe går galt, men (blant annet) ytringsklimaet vil avgjøre om noen faktisk tar ansvar og korrigerer handlingen slik utfallet blir bra. Vi kan benytte kritiske kvalitetsøyeblikk til å analysere om ytringsklimaet er for dårlig i selve medarbeidersamtalen. Dersom en av partene var bevisste på at noe var på veg til å gå galt, men ikke korrigerer handlingen, vet vi at ytringsklimaet må forbedres.

Videre konkretiserer Kvalnes (2019) tilskuereffekten ved at flere personer opplever en situasjon hvor det er behov for et initiativ - men ingen tar dette initiativet. Det kan være flere årsaker til at tilskuereffekten inntreffer, men sjansen for at det skjer senkes betraktelig ut fra blant annet relasjonene mellom personene i situasjonen. Et godt ytringsklima er viktig for å øke sannsynligheten for at ansatte tør å ta initiativ til å dele sine synspunkter rundt medarbeidersamtalen.

## **2.3 Menings betydning**

En studie gjennomført av Bailey & Madden (2016) viser at det å oppleve eget arbeid som meningsfullt tillegges generelt sett større verdi enn noe annet aspekt ved arbeidet, deriblant lønn og arbeidsvilkår. Opplevelsen av at jobben gir mening er en sterk drivkraft når det kommer til motivasjon, prestasjon og medarbeidertilfredshet. Følelsen eller opplevelsen av meningsfullhet er noe de ansatte oppdager av seg selv

---

- og kan ikke tvinges på den enkelte. Opplevelsen av meningsfullhet på jobben har som oftest ingen umiddelbar knytning til ledelsen eller relasjonen til denne, men dårlig ledelse er den sterkeste årsaken til nedbryting av opplevelsen av meningsfullhet hos de ansatte. Vi kan derfor si at en viktig oppgave for enhver leder er å fasilitere for et miljø hvor de ansatte får oppdaget det meningsfulle med sin jobb, blant annet gjennom medarbeidersamtalen.

I den nevnte studien illustrerer Bailey & Madden (2016) meningsfullhet på jobb i form av en holistisk modell. Den holistiske modellen sørger for å oppnå synergier mellom de fire elementene og bidrar til at selskaper i mindre grad risikere å trigge følelser av meningsløshet hos de ansatte.



(Bailey & Madden, 2016)

1. Organizational meaningfulness: Tydeliggjøre verdien av selskapet for de ansatte.
2. Job meaningfulness: Tydeliggjøre individets verdi for sluttproduktet, brukeropplevelsen eller selskapet.
3. Tasks meaningfulness: Tydeliggjøre verdien av arbeidsoppgaver de ansatte utfører. Sørge for at de ansatte skjønner den underliggende verdien også av rutineoppgaver og byråkrati. Klarer selskaper å vise mening også i kjedelige oppgaver vil ansatte i større grad utføre slike oppgaver uten å oppleve dem som meningsløse.
4. Interactional meaningfulness: Legge til rette for meningsfulle relasjoner og sosiale interaksjoner på jobb.

En leder kan ved hjelp av den holistiske modellen se hvordan den kan bidra til å tilrettelegge for at ansatte opplever meningsfullhet på jobb. Ved å tydeliggjøre den ansattes betydning for selskapet, og å fokusere på hvordan tilrettelegge for sosiale relasjoner på jobb, samt kommunisere meningen og verdiene til selskapet og ikke

---

minst forklare bakgrunnen til oppgaver den ansatte sitter med vil lederen bidra til å minimere sjansen til at medarbeideren skal oppleve jobben som meningsløs. Trekker vi disse fire områdene inn i medarbeidersamtalen, vil det vi ikke bare sørge for at selve medarbeidersamtalen nok kan oppleves som mer meningsfull, men det vil også kunne bidra til å bevisstgjøre medarbeideren på dens betydning for selskapet. Gjennom å unngå opplevelsen av meningsløshet på jobb tilrettelegger selskaper for at individet på egen hånd enklere og oftere skal føle på meningsfullhet i enkelte situasjoner (Bailey & Madden, 2016).

Norsk lov pålegger arbeidsgiver å tilrettelegge for personlig og faglig utvikling (arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2). Medarbeidersamtalen er et verktøy for dette og og med det vil vi si at det er vesentlig at denne samtalen oppleves meningsfull. Medarbeidersamtalen skal bidra til å gjøre den enkeltes rolle i organisasjonen enda tydeligere. Blant annet vil det å tydeliggjøre meningen med vedkommendes arbeidsoppgaver være sentralt for en medarbeidersamtale. For at medarbeidersamtalen skal fungere godt som verktøy, vil trolig det å tydeliggjøre formålet med medarbeidersamtalen gi medarbeideren en økt grad av mening med denne type samtale.

Bailey & Madden (2016) fremhever særlig to momenter som kan utløse opplevelsen av meningsløshet. Dette er å:

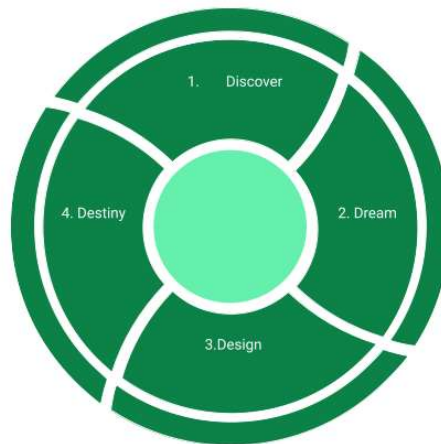
1. Ta dine ansatte for gitt; mangel på anerkjennelse fra leder for utført arbeid er en av de sterkeste triggerne til å oppleve meningsløshet på jobb.
2. Gi medarbeidere oppgaver som ikke gir mening; følelsen av meningsløshet øker i det medarbeidere settes til oppgaver som ikke passer inn i deres opplevelse av hva jobben deres burde gå ut på og hva de skal bruke tid på.

Ledere kan med fordel, derfor gjøre det omvendte av det ovennevnte: Medarbeidersamtalen må åpenbart fokusere på å vektlegge meningen bak hver persons innsats og få vedkommende til å se seg selv fra et mer helhetlig perspektiv.

Det er ikke bare meningen bak vedkommendes bidrag i organisasjonen man bør tydeliggjøre, men også vedkommendes fremtidsutsikter og kompetanse bør tydeliggjøres. En utbredt metodikk for å fremme utvikling i medarbeidere er styrkebaserte utviklingsprosesser, hvor fokuset er å forsterke medarbeideren sine positive sider, heller enn medarbeideren sine negative sider. Ludema et al. (2001) viser til at styrkebaserte utviklingsprosesser skiller seg fra andre utviklingsprosesser ved at fokuset ligger på å stille de ubetingede positive spørsmål. Mennesker og organisasjoner har en tendens til å bevege seg i retning av det man vier oppmerksomhet - og gjennom de ubetingede positive spørsmål ønsker man dermed å oppnå konstruktiv endring og utvikling.

---

Ludema et al. (2001) billedliggjør styrkebaserte utviklingsprosesser gjennom det de kaller 4D-modellen.



*Ludema et al. (2001)*

De fire fasene i 4D-modellen handler om å (1) oppdage og anerkjenne det beste i det som er, (2) forestille seg hva som kan bli, (3) ha dialog om hva som bør bli og derigjennom (4) skape det nye. Ved å følge 4D-modellen hevder Ludema et al. (2001) at individer og organisasjoner vil få muligheten til å oppdage, forsterke og utvide sine styrker.

4D-modellen kan overføres til medarbeidersamtalen i form av styrkebaserte medarbeidersamtaler, hvor man legger fokuset til samtalen i tråd med 4D-modellen. Styrkebaserte medarbeidersamtaler fokuserer på å identifisere, verdsette og utvikle de ansattes kvaliteter i tråd med organisasjonens målsettinger (Woerkom & Kroon, 2019). Styrkebaserte medarbeidersamtaler har en positiv effekt på opplevd støtte hos ledelsen og motivasjon til utvikling hos de ansatte (Woerkom & Kroon, 2019). Vi ser derfor at en styrkebasert medarbeidersamtale faktisk kan legge til rette for å heve kvaliteten i relasjonene mellom den ansatte og ledelsen, noe som igjen kan påvirke reaksjonen på medarbeidersamtalen (Pichler, 2012).

Til tross for at mennesker trives i komfortsonen og vi trekkes mot det positive, er det noen ganger nødvendig å konfrontere de harde fakta og se på de negative sidene. Busche (2011) fremhever noe av kritikken mot styrkebaserte utviklingsprosesser og peker på flere studier som hevder at man ikke kan oppnå endring og utvikling utelukkende ved å fokusere på det positive. Flere av de nevnte studiene i Busche (2011) peker på at det er nødvendig å avdekke det negative før man kan snu trenden og bygge opp det positive. Likevel understreker Busche (2011) at finnes det omfattende forskning som viser at styrkebaserte utviklingsprosesser har en effekt og at det er fullt mulig å oppnå endringer ved bruk av denne typen tilnærming.

---

Denne nyansen viser at det trolig vil være behov for personlig tilpasning av medarbeidersamtalen. På denne måten får den ansatte dekket sine behov for tilbakemeldinger - og at den enkelte ansatte får avgjøre hvilken form og fokus tilbakemeldingen skal ha.

---

## 3.0 METODE

I dette kapittelet vil vi redegjøre for den metodiske fremgangsmåten vi har benyttet for å besvare vårt forskningsspørsmål.

Vi vil først presentere forskningsmetoden og illustrere vår forskningsprosess. Deretter vil vi presentere utvalget og konteksten for vår forskning, før vi avslutningsvis evaluerer kvaliteten av dataene vi har innhentet.

### 3.1 Metodisk rammeverk

Vi har ønsket dybdekunnskap og en helhetlig forståelse av hvordan mennesker påvirkes av medarbeidersamtalen i ulike retninger. Dette gjør kvalitativ forskningsmetode spesielt relevant for vårt forskningsprosjekt (Grønmo, 2020). Fleksibiliteten i kvalitativ metode ville gi oss muligheten til å utforske oppdøkkende fenomener og momenter, slik at vi kunne få den dybden og grundigheten vi ønsket til å besvare vår problemstilling.

### 3.2 Aksjonsforskning

For å innhente mest mulig relevant data ønsket vi å komme nærmest mulig på selve fenomenet vi utforsket: medarbeidersamtalens påvirkning på de ansatte. I tillegg påpeker Pichler et al. (2020) et behov for å undersøke reaksjonene på medarbeidersamtalen over flere gjennomføringer. Av den grunn gjennomførte vi aksjonsforskning.

Aksjonsforskning er syklisk ved at det gjennomføres i fire steg som kan gjentas utallige ganger. Et sentralt element for aksjonsforskning er at de som erfarer utfordringen skal delta i valget av forskningsfokus og involveres i prosessen - både selve aksjonen og forskningen. Dette vil styrke validiteten av dataene vi innhenter og ikke minst gjøre oss i stand til å trekke en tydeligere konklusjon, ettersom brukerne av medarbeidersamtalen faktisk er involvert i forskningsprosessen. Prosessen i aksjonsforskning er illustrert i form av figuren under (Coghlan & Brannick, 2009).



---

Vi ønsket innledningsvis å intervjuere våre informanter for å forstå deres erfaringer med tidligere gjennomførte medarbeidersamtaler. Basert på dette ønsket vi å utarbeide en ny mal for medarbeidersamtalen slik vi kunne undersøke hvorvidt denne bidro til å øke kvaliteten på samtalene. Ved å gjennomføre nye intervjuer etter at informantene hadde erfart den nye formen for medarbeidersamtale, kunne vi dermed evaluere hvorvidt våre funn og teorier holdt vann. Vi kan illustrere vår forskningsprosess i lys av modellen til Coughlan & Brannick (2009) med det følgende:



Våre data ble innsamlet gjennom semistrukturerte intervjuer. Vi utarbeidet en intervjuguide med liste over de temaer vi vurderte som relevante for å belyse vår problemstilling. Temaene vi vurderte som relevante ble valgt ut fra spesielt personlige erfaringer med medarbeidersamtalen, og den tidligere presenterte forskningen rundt reaksjoner på medarbeidersamtalen. Intervjuguiden var bare tematisk og ikke uttømmende. Grønmo (2020) poengterer at hensikten med en tematisk intervjuguide er at spørsmålene i hvert intervju tilpasses hver enkelt informant. Dette øker muligheten for å fange de personlige og konkrete erfaringene til den enkelte.

Vi innledet prosjektet med individuelle, semistrukturerte intervjuer blant alle våre informanter. Deretter kodet vi resultatene fra de semistrukturerte intervjuene og utarbeidet en ny mal for medarbeidersamtalen basert på tilbakemeldingene fra våre informanter. Malen for medarbeidersamtalen ble deretter testet ut på våre informanter ved at informantene og deres ledere gjennomførte en medarbeidersamtale etter den nye malen.

Til slutt gjennomførte vi to fokusgruppeintervjuer, hvor vi samlet alle informantene fra hver av organisasjonene til et samlet semistrukturert intervju hvor vi evaluerte medarbeidersamtalen de hadde gjennomført med den nye malen. En fokusgruppe gjennomføres ved at flere personer plukkes ut for å danne en gruppeprosess som "oppmuntrer til interaktiv, fordomsfri høyttenkning og utveksling av synspunkter, holdninger og følelser vedrørende (...) et konsept" (Pihl, 2020). I diskusjon med andre mennesker genererer man gjerne ytterligere refleksjon hos den enkelte. Vi mente derfor at en runde med fokusgrupper kunne gi oss dypere innsikt rundt vår problemstilling, enn hva en ny runde med individuelle intervjuer ville tilføre prosjektet. Derimot er det ikke gitt at alle informantene var like komfortable med fokusgruppeintervjuer som individuelle intervjuer, noe som gjør at valget med

---

fokusgruppeintervjuer kan ha resultert i et annet resultat enn hva en ny runde med individuelle intervjuer ville gitt.

### 3.3 Utvalg og kontekst

Vi valgte å gjennomføre forskningsprosjektet i to organisasjoner parallelt; en av de største hotellkjedene i Norge og en av de største bankene i Norge. Vårt hovedfokus var på de enkeltes erfaringer fra medarbeidersamtalen og ikke på tekniske- og organisasjons-spesifikke detaljer. Likevel ønsket vi å kunne se etter ulikheter og likheter blant rutinene knyttet til medarbeidersamtalen i de to organisasjonene, ettersom dette rent hypotetisk sett også kunne gi interessante funn for videre forskning.

Om selskapene, utvalget og medarbeidersamtalen			
Selskaper	A*	I*	Om medarbeidersamtalen
SpareBank 1 Østlandet, heretter kalt bank, er børsnotert og Norges fjerde største sparebank. Kjernevirksomhet er finansiering til privatpersoner og bedriftseiere.	1100	4	Samtale om faglig og personlig utvikling med utgangspunkt i bankens overordnede mål og strategier.
Nordic Choice Hotels, heretter kalt hotell, er et av nordens største hotell selskaper. Selskapet er privat eid av familien Stordalen. Kjernevirksomhet er hotell drift.	5000	4	Samtaler som skal være systematiske utviklings- og planleggings-samtaler og kartlegge mål og forventninger både til hotellet og den ansatte

*\*A = Antall ansatte (Norge), I = Deltakere i forskningsprosjektet*

Ettersom vår forskning ble gjennomført i to store organisasjoner, sett med norske øyne, hadde vi flere alternativer til hvem vi skulle velge som informanter. Vi plukket ut fire informanter fra hver organisasjon. Disse fire informantene var eller hadde alle vært mellomledere som både utførte medarbeidersamtaler med sine ansatte. De hadde også selv hatt medarbeidersamtaler som ansatte med sine overordnede. Vår påstand er at en mellomleder bør ha et mer bevisst forhold til medarbeidersamtalen enn en ansatt uten leder- og oppfølgingsansvar, noe som tilsier at mellomledere bør være særlig kunnskaps- og innsiktsrike rundt medarbeidersamtalen. Andersen (2006) kaller særlig kunnskaps- og innsiktsrike personer for nøkkelinformanter. Vi valgte å plukke ut det vi anså for å være nøkkelinformanter for vår forskning, nettopp for å sikre et best mulig informasjonsgrunnlag.



---

## 3.4 Datakvalitet

Vi startet alle intervjuer med å presisere at det informantene fortalte oss ville bli behandlet fortrolig. Samtidig brukte vi tid på å forklare hvordan forskningsprosessen vil forløpe og hva et semi-strukturert intervju faktisk innebærer. Vi formulerte så tydelig vi kunne til hver informant at det var deres subjektive oppfatninger, historier og opplevelser vi var ute etter. Vårt inntrykk er at metakommunikasjonen bidro til å sette rammene for intervjuene og bidro til åpenheten hos informantene, noe som resulterte i gode og fyldige beskrivelser fra våre informanter.

Gjennom våre semi-strukturerte intervjuer har vi benyttet aktiv informantintervjuing. Ved aktiv informantintervjuing er forskerne i hovedsak lyttende til informantenes historier, samtidig som forskerne kan ta initiativ til å lede intervjuet i retning mot forskningsspørsmålet (Andersen, 2006). Vi tror aktiv informantintervjuing bidro til at vi i større grad fikk dybdekunnskap rundt de temaene vi fant relevante for vårt forskningsprosjekt. Samtidig er det en fallgrube at vi kan ha ledet informantene bort fra temaer som i ettertid kunne vist seg å være relevante.

Formuleringen og forståelsen av våre spørsmål kan ha vært førende og avgjørende for informasjonen informantene valgte å gi oss. Likevel forsøkte vi å demme opp for misforståelser ved at vi underveis i intervjuene oppsummerte informantens budskap slik vi hadde forstått det (Andersen, 2006).

Hva angår koding og analyse, kan våre data ha blitt påvirket av ulike kognitive skjevheter. Ved koding av resultatene fra forskningen har vi først gjennomgått resultatene hver for oss, før vi sammen har gjennomgått kodingen og forsøkt i det lengste å få en så objektiv og korrekt fremstilling av resultatene som mulig.

For å ivareta dataenes reliabilitet, altså troverdighet og bekreftbarhet (Andersen, 2006), sikret vi lydopptak av samtlige intervjuer og transkriberte disse i etterkant av gjennomført intervju. Validiteten av våre data, altså overførbarhet til konkrete situasjoner eller teoretiske forutsetninger (Andersen, 2006), er det vanskelig å fatte en entydig konklusjon til. En kvalitativ studie vil alltid ha begrenset overførbarhet, men vi velger å tro at vår studie har en viss overførbarhet til andre kontekster enn våre to organisasjoner, ettersom vår konklusjon endte med å bli relativt generell og de overordnede resultatene var sammenfallende hos begge organisasjonene vi forsket på. I sammenlignbare kontekster og organisasjoner vil trolig erfaringene fra vårt forskningsprosjekt være verdifull.

Et annet moment ved vår forskning er at alle informanter beskrev en (svært) god relasjon til sin nærmeste leder. Skal man lytte til eksisterende forskning har dette

---

stor betydning for opplevelsen av medarbeidersamtalen og utfallet av denne (Pichler, 2012). Dersom vi hadde håndplukket informanter med en destruktiv relasjon til sin organisasjon og/eller ledelse kan det tenkes at dette ville påvirket utfallet av vårt forskningsprosjekt.

Det er viktig for oss å understreke at aksjonsforskning er en syklisk prosess. Vårt forskningsprosjekt har gjennomført en syklus av en aksjonsforskning. Vi vet ikke hvordan det ville påvirket resultatet dersom vi hadde gjennomført flere sykluser av dette prosjektet. Hvordan ville det påvirket resultatene om vi hadde testet resultatene opp mot andre organisasjoner og/eller med flere eller andre typer informanter? Vi er ydmyke overfor at vårt forskningsprosjekt kunne generert andre resultater og endt med en annen eller mer nyansert konklusjon dersom vi hadde gjennomført flere sykluser. Vi ser derfor et behov for at vår forskning føres videre og utprøves i andre kontekster og ved eventuelt kvantitative studier.

## 4.0 RESULTATER

Gjennom dette kapittelet vil vi presentere resultatene fra våre forskningsintervjuer. Vi vil hyppig presentere sitater fra våre intervjuer for å underbygge og konkretisere det vi mener er våre resultater.

Vi vil innlede våre resultater med å oppsummere våre funn i en tabell hvor vi kort redegjør for hva disse handler om, bransjeforskjeller og den mulige løsningen vi ser på de utfordringene resultatene gir for medarbeidersamtalen. Videre vil vi redegjøre for prosessen rundt utarbeidelse av ny mal for medarbeidersamtalen. Deretter vil vi presentere våre resultater i detalj hvor vi hyppig vil presentere sitater fra intervjuene for å underbygge og konkretisere disse.

Kapittelet er delt opp tematisk etter de mulige løsningene som skisseres ut fra tabellen.

Hva handler det om	Forskjeller mellom firmaene	Mulig løsning
FORMÅLET med medarbeidersamtalen fremstår uklar for alle våre informanter. Samtalen oppleves som noe som bare skal gjennomføres.	<b>NEI</b> Formålet med medarbeidersamtalen er ikke tilstrekkelig tydeliggjort. Heller ikke etter den nye malen.	<b>Gjør det meningsfylt!</b>
FORBEREDELSE til medarbeidersamtalen ble påpekt som viktig. Tilbakemeldinger ble fremhevet som spesielt viktig å forberede. Etter intervju med våre informanter endret vi mal for samtalen og "preppet" ledere på hvordan samtalen burde forløpt.	<b>JA</b> Hotell følte de fikk snakket mer om det som var viktig for dem.  Bank var usikker på hva de skulle forberede seg på.	
FOKUS i samtalen bør ikke fokusere på det man ikke er god på. En mal med mange spørsmål og svar gjør samtalen utydelig. Ny mal ble formet med færre spørsmål og kun tre fokusområder med styrkebasert fokus.	<b>JA</b> Hotell opplevde en mye mer naturlig dialog.  Bank ble usikre på om noe var glemt/utelatt.	
TILPASNING av samtalen for at den enkelte skulle føle det nyttig og relevant. Ny mal ble utformet etter ønske om en mer åpen samtale med utvikling og tilbakemeldinger som tema. Ny mal hadde få spørsmål og la opp til at den enkelte skulle påvirke innholdet i samtalen.	<b>JA</b> Hotell opplevdes samtalen mer relevant da de kunne påvirke innholdet.  Bank ønsket en mer konkret mal.	<b>Gjør det personlig!</b>
RELASJON er avgjørende for at medarbeidersamtalen skal oppleves personlig. Det er lederen som setter standarden for samtalen. Det omtales fra flere informanter at en god relasjon er viktig i hverdagen og for et godt samarbeid	<b>JA</b> Hotell beskriver at de ved en god relasjon føler seg sett.  Bank beskriver at de ved en god relasjon diskuterer oppgaver og effektivitet.	
OPPFØLGING er et behov hos informantene gjennom hele året, ikke bare i en eller to årlige medarbeidersamtaler. Informantene var enstemmige i at oppfølging er ferskvare, og at og at det kan skje i både avtalte møter og i mer uformelle samtaler. Informantene ønsket tilbakemelding i forhold til hva leder synes om utførelse av arbeidsoppgaver og at man får luftet tanker man har i hodet.	<b>JA</b> Hotell verdsetter den jevne og nære dialogen de har med lederen sin.  Bank beskriver mer skjematisk oppfølging, for noen bruk av tall med fargekoder i Excel, for å avstemme oppgaver og si noe om trivsel og hva som er meningsfylt.	<b>Gjennomfør det!</b>

---

## 4.1 Ny mal for medarbeidersamtalen

Gjennom den første runden med individuelle intervjuer var svarene fra våre informanter relativt entydige. Svarene harmonerte sterkt med de tre mulige løsningene vi har skissert i tabellen over; medarbeidersamtalen må gjøres meningsfull og personlig - i tillegg til at medarbeideroppfølging må gjennomføres.

Både for bank og hotell var malen for medarbeidersamtalen omfattende med mange temaer og underspørsmål. Vår vurdering var at for å imøtekomme informantens ønsker og behov, var det nødvendig med en overordnet og forenklet mal, som åpnet for autonomi, improvisasjon og individuell tilpasning.

Vi laget to eksemplarer av malen; ett for leder og ett for medarbeider. Temaene var de samme, men leders mal hadde noen flere spørsmål og føringer for å kunne styre samtalen i riktig retning - spesielt dersom medarbeideren ikke hadde spesielle ønsker for samtalen. Vårt forslag til mal for medarbeidersamtalen er vedlagt denne oppgaven (vedlegg 1).

Etter gjennomførte fokusgruppeintervjuer så vi at inntrykket hos informantene i større grad var delt, noe som viser et behov for videre utvikling av malen. Med bakgrunn i resultatene fra fokusgruppeintervjuene har vi laget enda et forslag til mal for medarbeidersamtalen, som også er vedlagt denne oppgaven (vedlegg 2).

## 4.2 Gjør det meningsfylt!

### 4.2.1 Formålet betydning

Et sentralt funn gjennom våre undersøkelser var at formålet med medarbeidersamtalen fremstår som uklart for de fleste av informantene våre. Formålet med en medarbeidersamtale virket ikke tydelig for våre informanter. I de individuelle intervjuene ble alle informantene spurt om formålet bak medarbeidersamtalen. Det var stor variasjon i svarene vi fikk. En informant var av den oppfatning at medarbeidersamtalen bare er et formelt krav fra HR.

Jeg har sett på medarbeidersamtalen som en *formell «HR-ting»* som forventes at lederne gjør.

En annen informant kunne ikke se sammenheng mellom medarbeidersamtaler og utvikling av medarbeideren.

---

(...), og at medarbeidersamtalen skal være med i *grunnlaget for lønnsvurderingen*. Det er min oppfatning av medarbeidersamtalen. Jeg tenker ikke medarbeidersamtalen er koblet til utvikling av medarbeideren.

På den annen side hadde noen informanter en mer positiv vinkling ved at de vurderte medarbeidersamtalen som en arena for tilbakemelding og dialog.

Det handler om å på en måte kunne sitte og ha en slik egentid og kunne få mye feedback, tilbakemelding, respons på ting man har noen tanke rundt.

Spesielt da en informant fremhevet at forståelse for formålet ville gjøre noe med innstillingen til medarbeidersamtalen, skjønte vi at dette var et viktig tema for vår aksjonsforskning.

Hva skal jeg bruke den til? Hva skal min leder bruke den til? Jeg tror jeg ville vært mer positiv til det om det hadde vært klarere for meg

På bakgrunn av svarene vi fikk rundt formålet med medarbeidersamtalen, ble det viktig for oss å tydeliggjøre nettopp dette. Vår hypotese var at om begge parter vet hva de skal forberede seg til og hva de kan forvente av samtalen, vil samtalen oppleves mer givende og meningsfull. I føringene til lederne la vi retningslinjer for at formålet med samtalen tydelig skulle uttrykkes innledningsvis i samtalen, slik medarbeideren og lederen skulle være omforent med dette. Til tross for dette grepet, opplevde vi at formålet med medarbeidersamtalen fortsatt fremstod uklart for noen av våre informanter.

Jeg har tenkt mye på [spørsmålet] «hva er formålet med medarbeidersamtalen?». For meg er det fortsatt uklart.

Det kan være en rekke årsaker til at formålet for medarbeidersamtalen fortsatt var uklart for noen av våre informanter. For å tydeliggjøre formålet ytterligere vil vår anbefaling være å understreke dette i både medarbeideren og lederens maler for medarbeidersamtalen.

#### **4.2.2 Forberedelsenes betydning**

Både i hotell og bank var det normalt at man sendte ut malen for medarbeidersamtalen i god tid før selve gjennomføringen. De opprinnelige malene var bygget opp for at man skulle kunne forberede seg godt til medarbeidersamtalen. En informant fremhevet forberedelsene som det beste med medarbeidersamtalen.

Da kommer begge to forberedt inn i en samtale, i stedet for at en av oss begynner med at «her har vi noen spørsmål; hva tenker du?». Det modnes

---

litt, så hører jeg på det [lederen min] sier. Dette hadde vi gått glipp av hvis ingen møtte forberedt.

I forkant av gjennomføringen med medarbeidersamtaler etter vår nye mal, forsøkte vi å forberede lederne godt på hvordan samtalen burde løpe. Vi tydeliggjorde lederens ansvar for dokumentasjon, oppsummering og oppfølging. Vi opplevde, spesielt hos våre informanter ved bank, at vår radikale forenkling av malen endte med et annet utfall enn forventet ved at flere av informantene ble usikre på hvordan de skulle forberede seg.

Jeg var litt *usikker* på hva jeg skulle forberede meg og svare på. [Lederen min] hadde fått flere stikkord enn jeg hadde fått. Skulle ønske jeg hadde noen stikkord. Jeg var usikker på om jeg skulle forberede meg.

Derimot så vi tydelige kontraster hos de ansatte i hotell som omfavnet friheten og muligheten til å styre medarbeidersamtalen i egen retning.

At man får snakket mer om det man *har lyst å prate om* og ikke er så tvunget av de spørsmålene som var i det gamle skjemaet [synes jeg var bra].

Informantene var samstemt om at forberedelser er helt avgjørende for utfallet av samtalen. Forventningene om tilbakemelding fra ens leder var gjennomgående.

Det er for det første viktig [at lederen har fokus på] å lytte, men det er også viktig at lederen faktisk er forberedt og har en konkret tilbakemelding. Både på ting som er bra, men ting som kan bli bedre også.

Det ble stadig tydeligere for oss at tilbakemeldinger bør være en betydelig del av medarbeidersamtalen. Våre informanter ønsket tilbakemeldinger på sin arbeidsutførelse og sitt utviklingspotensiale.

Jeg kjenner jo en motivasjon når jeg kan få... både få og gi konkret tilbakemelding på hva som er bra, hva man er flink til og hva man kan utvikle seg og bli bedre på. Det er liksom (...). Hvis det er noe man kan gjøre annerledes for å bli en bedre [vedkommendes stilling]. Det er kanskje noe slikt som skal til for at blodet bruser.

Informantene ønsket tydelige, konkrete tilbakemeldinger med fokus på utvikling. Flere informanter uttrykte at de opplevde å ikke få tilbakemelding under medarbeidersamtalene.

Hva er relevant? Det er utvikling, ja - men også hva du har gjort, hva du kunne gjort bedre av det du har gjort og hva du har levert som er bra nok.

---

[Alt dette] på et litt mer konkret nivå. [Jeg] savner kanskje litt vurdering av prestasjonene mine.

På den annen side var det også informanter som ønsket tilbakemeldinger med fokus på svakhetene.

Det jeg syns er litt kjipt er at [lederen] ikke er så god på å gi negative tilbakemeldinger. Alt er bra hver gang. Det kan jo være fordi [lederen] ikke har fagkompetanse på det jeg driver med, men [lederen] kunne godt hatt noe mer å “pille” på.

For å oppsummere er våre funn tydelige på at dersom både leder og medarbeider gjør grundige forberedelser opp mot malen vil dette øke sannsynligheten for en medarbeidersamtale som oppleves positiv fra begge sider. En sentral del av forberedelsene er å klargjøre gode og konkrete tilbakemeldinger.

### 4.2.3 Fokusetts betydning

Under våre intervjuer stilte vi informantene spørsmål om de hadde noen negative erfaringer med medarbeidersamtalen. For de som hadde negative erfaringer trakk alle informantene frem som eksempel at medarbeidersamtalen hadde noen spørsmål som var vinklet negativt opp mot jobben deres. Negative spørsmål påvirket informantene i negativ retning både i form av motivasjon og fokus. Det følgende er representativt for våre funn rundt negative spørsmål i medarbeidersamtaler:

Det er helt spesielt det typiske spørsmålet der. Skal si noe om hva som er gøy og ikke gøy. Hva som er kjedelig. Det er da jeg syns det blir feil fokus. Jeg er ikke ute etter det i en sånn samtale. Det er jo om å gjøre å finne det som er bra, sørge for at det fortsatt er bra og dyrke det videre!

På bakgrunn av dette funnet valgte vi konstruktiv og positivt vinklet tematikk for vårt forslag til mal for medarbeidersamtalen, noe som ble meget godt mottatt av samtlige informanter. En informant konkretiserte hvordan slike negative spørsmål hadde påvirket motivasjonen i negativ retning og ga samtidig en tilbakemelding på vårt forslag til mal:

(...) spørsmålene var vinklet negativt. Eksempelvis “hvilke arbeidsoppgaver trives du ikke med?”. Det gjør at man må tenke over “fader, er det noe jeg ikke liker?”. Da får man vrenget holdning til de arbeidsoppgavene og det var noe av det jeg syns var best med den nye malen [at man ikke hadde negativt vinklede spørsmål].

---

Et annet gjennomgående funn var at informantene ønsket fokuset rettet fremover i tid. Retrospektivt fokus fremstod for våre informanter som lite hensiktsmessig og lite matnyttig.

Vi har blant annet et spørsmål om “sist du lærte noe nytt”. Jeg skjønner ikke hva lederen får ut av det eller hva jeg får ut av det. Det er noen ting jeg synes er tulle å ha på skjemaene våre. Man bør ha mer fokus fremover enn bakover i tid.

Det var ikke bare spørsmålene og perspektivet som dukket opp under intervjuene. Opplevelsen av en for omfattende mal ble også påpekt. Malen ble ofte opplevd for omfattende både opp mot hvilke områder malen skulle dekke og antall spørsmål.

Noen ganger så har jeg tenkt litt på skjemaet vi får som vi forbereder oss etter (...). Jeg opplever det er veldig spørsmål og svar-skjema.

I den nye malen valgte vi å trekke ned antall spørsmål medarbeideren skulle forberede seg på til et minimum, bestående av tre fokusområder: Nåsituasjon, fremtid og utvikling og tilbakemeldinger. Lederen fikk en noe mer omfattende mal, med forslag på oppfølgingsspørsmål, som de kunne bruke hvis samtalen ikke skulle flyte av seg selv, hvis medarbeideren ikke ønsket å selv drive praten. Målet med den nye malen var blant annet at den skulle ha et tydelig fokus med få spørsmål. I fokusgruppeintervjuene ble dette løfte frem på forskjellige måter og vi så en stor forskjell mellom de to selskapene. I bank savnet informantene den tidligere malen, og opplevde at spørsmålene ikke dekket de områder man ønsket å snakke om.

For meg ble det egentlig medarbeidersamtalen, slik som den ble, et steg i feil retning sammenlignet med sånn det har vært. Jeg følte det var bedre det vi hadde før. Da var jeg sikker på vi hadde *gått gjennom alt*.

På den andre siden var opplevelsen hos hotell, av den nye og forenklete malen, positiv:

For min del ble en *mye mer naturlig dialog*. Jeg synes jo at den vanlige medarbeidersamtalen føles som et skjema hvor liksom man skal gjennom med 6 sider med spørsmål som blir for meg veldig unaturlig setting å sitte og svare på. Når du og jeg hadde samtalen så ble det en mer naturlig flyt og dialog enn spørsmål-svar og spørsmål-svar som jeg opplever at den vanlige medarbeidersamtalen er da.

Avslutningsvis kan vi si at fokuset optimalt sett bør ligge på det konstruktive og hva som kan bygges videre på. Blikket må være rettet mot fremtiden og samtalen må være spisset til å gjelde den mest sentrale og viktige tematikken.



---

## 4.3 Gjør det personlig!

### 4.3.1 Tilpasningens betydning

Nettopp en spisset samtale med den mest sentrale og viktigste tematikken var et tydelig ønske fra våre informanter. Flere av våre informanter opplevde temaene i medarbeidersamtalen som irrelevante. Ønsket om en tilpasset mal for nettopp deres behov og ønsker var fremtredende for de fleste av informantene.

[Bør malen tilpasses?] Er vi like alle sammen da? Vi er jo ikke det...

Flere av informantene understreket at mennesker ikke bare er ulike, men det kan variere hva man har ønske og behov om å ta opp fra gang til gang. Frihet og mulighet for improvisasjon fremsto viktig for flere.

...lite fan av å jobbe sånn punktvis. Det blir en veldig unaturlig setting. Jeg liker å ha en mal som utgangspunkt, så tar vi bare en samtale rundt de temaene vi ønsker å snakke om.

Vi forsøkte å imøtekomme dette behovet, som var tydelig både hos hotell og bank etter de individuelle intervjuene. Reaksjonene på en forenkling av malen var likevel meget forskjellig fra de to organisasjonene, i tråd med det vi leste under resultatene for forberedelser til medarbeidersamtalen. Hotell-informantene var fornøyde.

Det går på at det oppleves mer *relevant for meg* (...). Det er deiligere å ha løsere prat enn å følge et skjema slavisk med masse spørsmål som ikke er så relevant.

Imidlertid var bank-informantene ikke like tilfreds med den forenklete malen.

En mest mulig *konkret mal*, ellers blir det bare en greie man skal gjennom. På det området fungerte den gamle malen bedre, for der gikk vi ut av samtalen med konkrete mål. Det gjorde vi ikke nå. (...) Jeg ser at det er behov for noe mer konkret enn det jeg kanskje trodde.

Oppsummert kan vi si at malen for medarbeidersamtalen må være åpen for personlige justeringer og tilpasninger, slik den både oppleves og er relevant for den enkelte.

---

### 4.3.2 Relasjonens betydning

En medarbeidersamtale bør tilpasses den enkelte, men det er ikke nødvendigvis nok. Det ligger mer bak å gjøre en medarbeidersamtale personlig. Våre informanter understreket at relasjonen mellom leder og medarbeider er avgjørende. Forventningene til lederen ble av en informant beskrevet som:

Lederen skal være imøtekommende og interessert. Varm. Forståelsesfull.

Lederen ble beskrevet som en nøkkelperson for medarbeideren. Lederen virker å påvirke hvordan den ansatte opplever situasjonen den står i. Hos hotell ble relasjonen til lederen beskrevet på en måte vi tolker som mer personlig:

(...) Man *føler seg sett*. Det er viktig for meg. Føler at [lederen min] bryr seg om hvordan jeg har det. Ikke bare hvordan jeg er på jobb. Det gjør noe med hvordan jeg har det på jobb og hvor motivert jeg er. Lederen er kjempeviktig for hvordan jeg har det. Det er mye av grunnen til at jeg har vært her i 8 år.

Hos bank ble relasjonen til lederen beskrevet langt mer oppgavefokusert og en relasjon til lederen virket å bli vurdert ut fra hvorvidt lederen bidrar til å avklare forhold på arbeidsplassen:

Det som kanskje er viktigst er kanskje hvordan man føler at hverdagen går opp på ulike områder, og diskutere hvor *oppgaver* hører hjemme og at hastigheten må økes for å få ting gjennom systemet

Flere av informantene var tydelige på at lederen gjerne setter standarden for hvordan en medarbeidersamtale vil forløpe. En god relasjon mellom leder og medarbeider vil danne grunnlag for en åpen og ærlig samtale.

Det er avhengig av lederen du har fordi jeg har aldri hatt en medarbeidersamtale hvor jeg ikke kunne ta opp det jeg ville.

Relasjonen mellom leder og medarbeider virket å henge svært høyt for alle informantene. Flere informantene beskrev relasjonen mellom leder og medarbeider som selve kjernen i et godt samarbeid og grunnlaget for en god samtale.

Jeg tror relasjonen har alt å si. Det gjelder også i hverdagen, ikke bare medarbeidersamtalen. Å ha en leder man kan være åpen og ærlig rundt - at man kan si det man mener og være personlig. Det tror jeg er viktig også i hverdagen for at man skal kunne tørre å være åpen begge veier. Det blir veldig merkelig om man plutselig skal være åpen og ærlig i medarbeidersamtalen og ikke ellers.

---

Alle våre informanter beskrev svært gode relasjoner til sine nåværende ledere. Beskrivelser som ærlig og åpen dialog var gjennomgående, som eksemplifisert i det følgende sitatet:

[Relasjonen til min leder] er veldig åpen. Vi har nok ganske mange flere (...) medarbeidersamtaler i løpet av et år enn det som er satt opp. (...) Det kan være selv om jeg er uenig i noe han har gjort eller i banken for øvrig, så har jeg ikke noe problem å ta det opp. Og andre veien også; om jeg har «driti» meg skikkelig ut.

Til tross for at bank og hotell virket å ha et noe forskjellig perspektiv på hvilke verdier man legger i relasjoner og hva som kjennetegner en god relasjon til lederen, opplever vi resultatene som entydige. Sett under ett var alle våre informanter tydelige på at relasjonen til ens leder er avgjørende, både for medarbeidersamtalen og jobbhverdagen for øvrig.

## 4.4 Gjennomfør det!

### 4.4.1 Oppfølgingens betydning

Tilnærmet alle våre informanter påpekte et behov for å ha medarbeideroppfølging fortløpende gjennom året. Det er ikke nok med en eller to medarbeidersamtaler. Informantene påpekte at det er flere gevinster med kontinuerlig oppfølging gjennom året, både i avtalte møter og mer uformelle samtaler. Samtidig fant vi et tydelig skille mellom de to organisasjonene rundt hvordan de beskrev den fortløpende oppfølgingen. I hotell var det enighet om at en personlig, nær relasjon med full åpenhet var viktig.

Medarbeidersamtalen i seg selv, det er ikke der det skal komme opp noen store overraskelser. Da har du ikke god nok dialog med leder. Det skal være en oppsummering og starten på noe nytt. Det er den *jevne dialogen* jeg har med lederen min som er viktig for meg - ikke medarbeidersamtalen isolert.

Vår oppfatning var at bank befant seg i et helt annet univers hvor oppfølgingen i hovedsak gjaldt arbeidsoppgavene og oppgaveløsning. Oppfølgingen fremsto mer formell og skjematisk. Sett i lys av hotell sine beskrivelser fant vi det mest polariserte eksempelet hos en informant hvor lederen hadde et såkalt teambarometer som fortløpende tok “tempen” på sin avdeling.

Teambarometeret måler fire hovedområder. Det er jo kjempeenkelt! Det går på verdi og mening, hvordan vi trives med oppgaver et cetera. Teamwork og hvordan avdelingen fungerer, lederskap og resultat og utvikling. Så gir

---

vi karakterer 1-4 [i et åpent excel-ark]. [Dette excel-arket] bruker vi også i avdelingsmøter. Kun *tall med fargekoder*. Så prater vi om det på møtene, hva vi tenker om det. Om det dukker opp ting vi må snakke videre om, hender det at vi snakker om det i en til en-samtalen.

Til tross for polariserte beskrivelser, var informantene enstemmig om at oppfølging av sine medarbeidere er ferskvare. Det er nødvendig å følge opp medarbeideren fortløpende gjennom året.

[Hvorfor holder det ikke med en medarbeidersamtale i året?] Da hadde hodet mitt sprenget. Det må lettes på trykket. Det går på høygir. (...)

Likevel fremhevet flere informanter nytten av en god medarbeidersamtale.

Jeg er veldig glad i å ha medarbeidersamtaler. Jeg synes det er, jeg liker ikke å lure på hva noen synes om jobben jeg gjør. Da vil jeg heller ha tilbakemelding.

På den andre siden var det informanter som påpekte manglende innsalg fra ledelsen rundt medarbeidersamtalen. Bedre markedsføring for medarbeidersamtalen som verktøy virker å kunne bidra til økt forståelse og motivasjon for gode samtaler.

Medarbeidersamtalen presenteres ofte ved at den er ofte inne i årshjulet som blir lagt frem. Lederne legger det frem som at dette er føringene fra HR og dette skal vi gjøre. Vi vet hvorfor vi skal ha den, men det drives ikke innsalg for at dette er bra.

Spesielt det sistnevnte sitatet kan sees i lys av våre øvrige resultater. Er de ansatte og lederne bevisste nok på medarbeidersamtalen som verktøy og potensialet som ligger i den?

Oppsummert kan vi si at våre resultater tilsier at så lenge medarbeidersamtalen oppfattes meningsfull og personlig for den enkelte, og lederne tar eierskap til gjennomføring, vil sannsynligheten for et godt resultat være stor.

---

## 5.0 DISKUSJON

I dette kapittelet vil vi drøfte våre resultater i lys av den tidligere presenterte teorien.

Innledningsvis vil vi argumentere for at det trolig er mulig å blåse liv i medarbeidersamtalen. Deretter vil vi diskutere våre resultater opp mot de mulige løsningene vi ser for å blåse liv i medarbeidersamtalen; nemlig å gjøre den meningsfull, personlig og at oppfølging av medarbeiderne gjennomføres.

Våre funn viser at man ved å gjøre medarbeidersamtalen meningsfull og personlig vil den oppleves mer relevant og motiverende for medarbeideren, noe som kan resultere i økt prestasjon og forbedrede resultater for både medarbeideren og organisasjonen som helhet. Samtidig er medarbeideroppfølging et behov som er underliggende hos de ansatte gjennom hele året. En leder må derfor være dette bevisst og være tett nok på til å gjennomføre kontinuerlig og tilpasset oppfølging av hver enkelt medarbeider.

### 5.1 Det er mulig å blåse liv i medarbeidersamtalen

Under de individuelle intervjuene var tilbakemeldingen fra våre informanter at de (1) ikke husket noe særlig fra sin siste medarbeidersamtale, (2) følte de fikk lite ut noe av medarbeidersamtaler eller (3) ikke var noe glad i medarbeidersamtaler. Våre resultater harmonerer derfor med Vasset et al. (2010) som viser til at medarbeidersamtalen ikke er populær blant ansatte i organisasjoner.

Samtidig beskrev samtlige informanter en særdeles god relasjon til sin nærmeste leder, noe som ifølge Pichler (2012) skal ha en positiv påvirkning på våre informanters opplevelse av medarbeidersamtalen. Ut fra beskrivelsene fra våre informanter mener vi å kunne legge til grunn at rammene for en god medarbeidersamtale er på plass, særlig i form av det relasjonelle og tilsynelatende også gjeldende ytringsklima. Likevel viser våre resultater at våre informanter likevel er negative til medarbeidersamtalen.

Til tross for at rammene som påvirker opplevelsen av medarbeidersamtalen positivt er tilstede, har ikke medarbeiderne en god opplevelse av medarbeidersamtalen. Da bør en se på om utfordringen kan ligge i samtalemalen og gjennomføringen. Ut fra våre funn finner vi grunn til å se på hvilke forberedelser som blir gjort og hvordan leder tilpasser samtalen og oppfølging til hver en medarbeider.

Medarbeidersamtalen fremstår, slik vi forstår våre informanter, som utdatert, gammeldags og rutinebasert. Med tilpasninger etter ett kunnskap- og behovsbasert

---

perspektiv er vår påstand at det vil være mulig å blåse liv i medarbeidersamtalen - slik at disse kan fremme motivasjon, prestasjon og utvikling både for organisasjonen og den enkelte.

## 5.2 Gjør det meningsfylt!

Våre informanter beskrev formålet med medarbeidersamtalen som uklar og som en samtale som de ikke skjønnte poenget med. De færreste av våre informanter hadde klart for seg formålet med medarbeidersamtalen. Vi vet at meningsfullhet er en verdi ved arbeidet som de ansatte setter høyt (Bailey & Madden, 2016). Et hinder for å oppnå følelsen av meningsfullhet er arbeidsoppgaver som oppleves som meningsløse. Det er derfor svært sentralt å gjøre medarbeidersamtalen meningsfull, og for å gjøre det meningsfullt, må formålet være tydelig.

Meningsfullhet på jobb er en sterk drivkraft for motivasjon, prestasjon og medarbeidertilfredshet (Bailey & Madden, 2016). Det kan derfor tenkes at om formålet med medarbeidersamtalen tydeliggjøres for de ansatte, vil dette ende med en mer positiv innstilling og motivasjon for å gjennomføre medarbeidersamtaler. Videre kan medarbeidersamtalen fungere godt som et verktøy for å synliggjøre og bevisstgjøre den enkelte på deres betydning for selskapet og det kollegiale - og på den måten bidra til at den ansatte skal kunne oppnå opplevelsen av mening på jobb (Bailey & Madden, 2016).

Det kan være interessant å trekke frem at ingen av våre informanter var nyansatte i sine organisasjoner. På den ene siden var de fleste av våre informanter negativt innstilte til medarbeidersamtalen og hadde ikke forståelse av formålet med denne. På den andre siden beskrev alle våre informanter relasjoner til sine ledere som det vi oppfatter å være høykvalitetsforbindelser. Dutton (2003) beskriver at høykvalitetsforbindelser karakteriseres av blant annet tillit og aktiv deltagelse fra begge sider, samt vil få folk til å føle seg mer engasjerte og åpne. Ut fra karakteristikken til høykvalitetsforbindelser burde man kunne forvente at medarbeidersamtalen var et godt likt verktøy hos våre informanter. Når det ikke er tilfellet er det grunn til å anta at våre informanter enten ikke har høykvalitetsforbindelser med de som gjennomfører samtalen eller at utfordringen ligger et annet sted.

Flere informanter påpekte at de kunne si hva de vil og mener til sine ledere, noen som tyder på at ytringsklimaet (Kvalnes, 2019) og den psykologiske tryggheten (Edmondson, 2012) mellom våre informanter og deres ledere kan beskrives som god. Likevel har ingen informanter foretatt aktive grep som kan endre deres opplevelse av medarbeidersamtalen - til tross for at de har jobbet i en organisasjon med god relasjon til sin leder over flere år. Det kan være flere forklaringer til dette, men en forklaring kan være at man i realiteten ikke har de høykvalitetsforbindelsene

---

og det ytringsklimaet som beskrives av våre informanter. Våre informanter beskriver både høykvalitetsforbindelser og et godt ytringsklima, men velger likevel å ikke ta initiativ til oppklaring av formålet. Dette kan tyde på at den psykologiske tryggheten (Edmondson, 2012) i realiteten ikke er stor nok til at våre informanter våger å ta den mellommenneskelige risikoen det vil være å si fra om noe man ikke støtter.

Det kan også tyde på at ledelsen lever i den “klassiske” villfarelsen om at takhøyden for å si fra er større enn den i realiteten er (Kvalnes, 2019) - og at ledelsen har inntrykk av at medarbeiderne forstår formålet med medarbeidersamtalen og derfor ikke forsøker å tydeliggjøre dette ytterligere.

Samtidig kan en alternativ forklaring være at tilskuereffekten (Kvalnes, 2019) har inntruffet hos våre informanter, noe som gjør at de velger å forholde seg passive og ikke ta grep rundt sin manglende forståelse. Tilskuereffekten kan oppstå blant annet når ingen tar initiativ til å rette opp en situasjon og dermed begynner den enkelte å tvile på egen vurderingsevne. Tvert i mot senkes sannsynligheten for at tilskuereffekten inntreffer dersom relasjonene mellom aktørene er gode. Dersom det i realiteten er sterke relasjoner mellom våre informanter og deres ledere, bør det derfor ikke være tilskuereffekten som er forklaringen til usikkerheten våre informanter opplever.

Uavhengig av årsaken til at våre informanter opplever formålet med medarbeidersamtalen som uklart, vurderer vi det til at ved en tydeliggjøring av medarbeidersamtalens formål vil dette øke følelsen av mening når man gjennomfører medarbeidersamtaler. Dette kan bidra til blant annet økt motivasjon hos den enkelte og kan med det bidra til å blåse liv i utviklingsorienterte medarbeidersamtaler.

I forlengelse av behovet for tydelighet rundt formålet for medarbeidersamtalen, kan vi se nærmere på forberedelsene. De fleste av våre informanter fremhevet forberedelsene til medarbeidersamtalen som noe av det beste ved medarbeidersamtalen: at leder og medarbeider hadde forberedt seg godt til å utveksle synspunkter og tilbakemeldinger. Med andre ord tolket våre informanter medarbeidersamtalen til å være en arena med godt ytringsklima og stor psykologisk trygghet.

Vi ser spesielt to mulige årsaker til at våre informanter beskriver forberedelsene til medarbeidersamtalen som en så positiv opplevelse med samtalen, og det faktum at både leder og medarbeider forbereder seg til samtalen:

1. I medarbeidersamtalen vier lederen sin hele og fulle oppmerksomhet til medarbeideren. Medarbeideren får tilbakemeldinger på sitt arbeid, og får tid og mulighet til å fremme sine synspunkter. Dette er alle faktorer som

---

Dutton (2003) trekker frem som drivere av høykvalitetsforbindelser. Forberedelsene blir av våre informanter trukket frem som et sentralt punkt for kvaliteten på innholdet i medarbeidersamtalen. Om medarbeidersamtalen bidrar til å styrke relasjonen og drive frem høykvalitetsforbindelser mellom den ansatte og lederen, vil dette medføre de positive ringvirkningene en høykvalitetsforbindelse innebærer (Dutton, 2003).

2. Våre informanter trekker frem at de under en medarbeidersamtale kan snakke om temaer som ikke tas opp i det daglige og de kan både få og gi tilbakemeldinger. Informantene opplever dermed medarbeidersamtalen som en arena med høy psykologisk trygghet og godt ytringsklima. Dessuten kan en slik arena hvor man kan ta opp forskjellig tematikk bidra til avklaringer for den enkelte. Bailey & Madden (2016) er tydelige på at medarbeideren selv må oppdage meningsfullhet på jobben. Men om lederen bidrar til nødvendige avklaringer for den ansatte, vil dette kunne resultere i større sannsynlighet for at medarbeideren selv oppdager det meningsfulle med nettopp sin jobb. Lederen vil dermed i medarbeidersamtalen ha en god anledning til å tydeliggjøre den enkelte medarbeideres betydelse for selskapet/organisasjonen i en medarbeidersamtale, og bidra til holistisk meningsfullhet (Bailey & Madden, 2016).

Derimot var det noen informanter som påpekte et behov for kritiske tilbakemeldinger. Disse informantene vurderte det negativt at lederen alltid bare hadde positive tilbakemeldinger. Det er betenkelig at informantene opplever situasjonen slik, til tross for at den har vært i organisasjonen over tid og dermed bør være godt integrert i den sosiale strukturen og kulturen i organisasjonen. Her kan man igjen trekke på den psykologiske tryggheten, det reelle ytringsklimaet og om det faktisk foreligger en høykvalitetsforbindelse.

På den ene siden kan lederen ha et styrkebasert fokus og velge utelukkende konstruktive tilbakemeldinger i tråd med Ludema et al. (2001) sin 4D-modell. På den andre siden kan informanten ha en virkelighetsoppfatning hvor den mener det ikke er mulig å utvikle seg uten å være bevisst på, og bli gjort oppmerksom på, sine svakere sider. Dette er i tråd med det Busche (2011) trekker frem som svakhet ved det styrkebaserte perspektivet. Ved personlig tilpasning vil den ansatte få dekket sine behov for tilbakemeldinger og avgjøre hvilken form og fokus tilbakemeldingen skal ha. På den måten kan man ivareta de ansatte har behov for mer enn et utelukkende styrkebasert fokus.

Sett under ett har vår forskning vist at forberedelsene til medarbeidersamtalen betyr mye for deltakerne. Videre finner vi tegn til at gode forberedelser legger til rette for relasjonsbygging og opplevelsen av meningsfullhet hos medarbeideren, som igjen



---

kan resultere i motivasjon og med det blåse liv i medarbeidersamtalen. Derimot kan det ikke understrekes tydelig nok at vi fant kontraster i tilbakemeldingene rundt hvor tydelig det var for de ulike deltakerne hvordan de skulle forberede seg etter den nye og forenklete malen. Dette stiller krav til lederen i form av kommunikasjon, slik man sikrer at oppgaven (les: medarbeidersamtalen) gir mening for deltakeren.

### **5.3 Gjør det personlig!**

Negativt vinklede spørsmål var et eksempel på dårlige erfaringer med medarbeidersamtalen, som en overvekt av informantene i vårt utvalg fremhevet i sine intervjuer. Woerkom & Kroon (2019) understøtter dette ved at styrkebaserte medarbeidersamtaler har en positiv effekt på motivasjon til utvikling hos de ansatte. I tillegg poengterer Javad & Sumod (2015) at det er nødvendig med konstruktive tilbakemeldinger for å lykkes med medarbeidersamtalen. Det var derfor viktig for oss å fjerne negativt fokus fra medarbeidersamtalen og legge fokuset på det styrkebaserte (Ludema et al., 2001) når vi utarbeidet en ny mal for medarbeidersamtalen.

Vårt mål var at lederen ved bruk av medarbeidersamtalen, sammen med våre informanter, skulle gjennomføre de fire fasene i 4D-modellen (Ludema et al., 2001). Dermed ville vi sørge for at medarbeideren mottok anerkjennelse, tilbakemelding og en tydelig visjon om fremtiden for sitt eget vedkommende. Informantene fra hotell påpekte helt konkret at nettopp grepet med fokus på det styrkebaserte var bra med den nye malen. Dette kan tyde på at grepet som ble gjort gjennom den nye malen for medarbeidersamtale resulterer i en positiv utvikling hos den enkelte medarbeider. Imidlertid må ikke grepet om fjerning av negativt vinklede spørsmål forveksles med behovet for direkte tilbakemeldinger, som vi diskuterte under delkapittelet om forberedelser. Noen av våre informanter påpekte behov for direkte, og også negative tilbakemeldinger, som til dels strider mot det styrkebaserte og er i tråd med kritikken til Busche (2011) mot det styrkebaserte. Dette underbygger vår påstand om at negativt vinklede spørsmål bør vurderes fjernet, men at man samtidig må våge å gi direkte tilbakemeldinger om det er riktig for situasjonen og den enkelte. Det må altså være rom for individuelle tilpasninger i en medarbeidersamtale skal vi tro på våre resultater så langt.

Samtidig hadde ikke informantene fra bank en like positiv opplevelse med den nye malen. Flere av informantene fra bank var spesielt opptatt av egenutvikling og fremtid. De følte at de ikke satt igjen med en konkret utviklingsplan og punkter de kunne jobbe videre med. Det fremsto for oss som at man i medarbeidersamtalen i bank hadde hoppet over punktene om å ha dialog om hva som bør bli og hvordan man skal skape det nye, altså punkt tre og fire i 4D-modellen til Ludema et al. (2001). Det er vanskelig å trekke en entydig konklusjon rundt årsaken til dette.

---

På den ene siden kan det være mangler i forberedelsene til medarbeidersamtalen både hos leder og medarbeider, da vår mal hadde til intensjon å tilfredsstille behovet for tilbakemeldinger og konkrete fremtidsutsikter.

På den andre siden er vårt forslag til mal meget åpen og tilrettelegger for autonomi og improvisasjon. Man kan anta at arbeidsmetodikken i bank er mer preget av rutiner, rammer, retningslinjer og føringer enn metodikken i hotell. Da kan en for bred og åpen mal virke hemmende ettersom man kanskje ikke er komfortabel med den autonomien og det initiativet malen krever. Å sette retning i form av at “fremtiden og din utvikling” skal være et tema for medarbeidersamtalen, er ikke nødvendigvis nok for alle. Til tross for at lederen hadde flere underspørsmål og føringer, har vår type mal ikke lyktes med å tilfredsstille behovet til de informantene det gjaldt.

Det fremstår for oss som at våre informanter, også under selve medarbeidersamtalen, følte på at medarbeidersamtalen “manglet noe”. Når de da gikk mot en avslutning av samtalen, burde ikke våre informanter sagt fra at de følte noe manglet? Vi opplever her at man ser de bankansatte ikke har tatt initiativ i det kritiske kvalitetsøyeblikket. Når de bankansatte innså at de kommer til å ende med en mangelfull medarbeidersamtale skulle de engasjert seg og sagt fra til sin leder om dette. I stedet ender de opp misfornøyde. Dette kan tyde på at ytringsklimaet, den psykologiske tryggheten og høykvalitetsforbindelsen som våre informanter beskriver ikke er gjeldende i praksis.

Oppsummert kan vi si at våre funn heller mot at medarbeidersamtalen bør fokuseres inn på det som er aktuelt og relevant for den enkelte deltaker. Medarbeidersamtalen bør holde fokus mot fremtiden og den enkeltes utvikling, men tilbakemeldingene og oppbyggingen må tilpasses den enkeltes ønsker og behov.

## 5.4 Gjennomfør det!

Våre informanter følte ikke at det er tilstrekkelig med en eller to medarbeidersamtaler hvert år. Tvert imot fremstår det for oss som at den daglige dialogen og oppfølgingen er det viktigste for hver enkelt informant. Fra Pichler et al. (2019) vet vi at hyppigheten av tilbakemeldinger vil påvirke reaksjonene på medarbeidersamtalen. Kunnskap om hva som forventes av den ansatte vil også påvirke reaksjonene på medarbeidersamtalen (Pichler et al., 2020). Vi kan derfor ikke bare konkludere med at våre informanter ønsker tett oppfølging gjennom hele året - trolig vil tett og jevnlig oppfølging påvirke hvordan de ansatte reagerer på medarbeidersamtalene. Samtidig kan man trekke paralleller til flere deler av teorien vi har presentert i denne oppgaven sett opp mot dette funnet.

---

Eksempelvis vil det være naturlig å anta at om en leder jobber tett på sine ansatte fortløpende gjennom året vil lederen trolig oppfylle flere av Dutton (2003) sine strategier for høykvalitetsforbindelser, noe som vil styrke relasjonen mellom leder og medarbeider. Samtidig fant vi det vi forstår som ulike former for høykvalitetsforbindelser ved at de hotellansatte beskrev sine gode og nære relasjoner med full åpenhet, mens de bankansatte beskrev mer formelle relasjoner med oppgave- og løsningsorientert tematikk knyttet til medarbeideroppfølgingen. Dette er i tråd Stephens et al. (2012) som påpeker at den organisatoriske konteksten vil påvirke blant annet formene for høykvalitetsforbindelser i enhver organisasjon. Sett under ett understreker dette viktigheten av en tilpasset oppfølging av medarbeiderne, ikke kun tilpasset på medarbeidernivå men også tilpasset organisasjonen og dens kultur og arbeidsmetodikk.

Dessuten kan den kontinuerlige oppfølgingen forsterke muligheten for at de ansatte selv oppdager meningsfullhet ved jobben sin. Det er nærliggende å anta at tett oppfølging fra ens leder vil føre til økt opplevelse av anerkjennelse, mulighet for å stille spørsmål og få korrekt og tilpasset veiledning. Dette er alle faktorer som Bailey & Madden (2016) påpeker at legger til rette for at de ansatte kan oppleve jobben som meningsfull, som igjen fremmer prestasjon og gir motivasjon og medarbeidertilfredshet.

Alt i alt har vi gjennom alle våre resultater sett en rød tråd som peker tilbake mot lederen. Om lederen evner å legge til rette for - og oppnå - høykvalitetsforbindelser med sine ansatte vil det lette muligheten for å kommunisere formålet med medarbeidersamtalen, men også å tilpasse samtalen etter den enkeltes behov. Spørsmålet er om det er mulig for en leder å oppnå høykvalitetsforbindelser med samtlige av sine ansatte.

Uansett vil lederens håndtering og påvirkning på ytringsklimaet og den psykologiske tryggheten ha stor påvirkningskraft på samtalen og hvordan denne vil forløpe og oppleves for medarbeideren.

Våre funn peker mot at noen medarbeidere ønsker et utelukkende styrkebasert fokus, mens andre medarbeidere har behov for et mer kritisk fokus og direkte tilbakemeldinger. Dette underbygger viktigheten av at en leder er avhengig av inngående kjennskap og relasjon til sine ansatte for å ha muligheten til de nødvendige tilpasningene en medarbeidersamtale faktisk krever.

Samtidig ser vi at selve relasjonen til lederen i seg selv vil påvirke opplevelsen av medarbeidersamtalen, ikke nødvendigvis bare innholdet i samtalen. Med det kan vi si at lederens utøvelse av sin funksjon både i og utenfor medarbeidersamtalen står helt sentralt om man skal lykkes med å blåse i liv i utviklingsorienterte medarbeidersamtaler.

---

## 5.5 Praktiske implikasjoner

Denne oppgaven har hatt som mål å besvare spørsmålet rundt hvordan man kan blåse liv i medarbeidersamtalen. Som følge av at oppgaven er kvalitativ og antallet informanter er begrenset, gjør dette at resultatene i stor grad er subjektive.

Likevel er vår oppfatning at vi, gjennom vår forenkling av malen for medarbeidersamtalen, er på sporet av en løsning som kan tenkes å fungere i de fleste tilfeller. Vårt forslag til løsning er en forenkling av malen som legger opp til autonomi og lokale og individuelle tilpasninger, noe som bør gjøre det mulig å benytte malen i enhver organisatorisk setting.

Derimot var våre informanter delte i tilbakemeldingene rundt hvordan de opplevde vår tilpasning av malen. Det kan være svært mange ulike faktorer som påvirker årsakene til dette. Det gjør at vi ser et behov for videre forskning og utprøving av løsningen vi mener å ha funnet.

På den ene siden kan det tenkes at malen i seg selv er god nok, men føringene vi la for gjennomføringen ikke var tydelige nok. Våre informanter gjennomførte medarbeidersamtalen med sin nærmeste leder, totalt åtte forskjellige ledere. Dette kan ha ført til stor variasjon i hvordan medarbeidersamtalen faktisk forløp, ettersom malen var så åpen for improvisasjon og autonomi.

På den andre siden er relasjonen mellom leder og medarbeider så avgjørende at det kan påvirke selve inntrykket av medarbeidersamtalen. Dette er i tråd med funnene til Pichler (2012) og Pichler et al. (2020) og er en faktor som gjør at man trolig aldri vil finne entydige resultater ved gjennomførelse av medarbeidersamtalen, ettersom relasjonen mellom partene spiller en så sentral rolle. Til tross for at alle våre informanter beskrev en god relasjon til sin leder, har vi funnet tegn til at relasjonen i realiteten ikke nødvendigvis var av den kvaliteten informantene beskrev.

Vår anbefaling er at fremtidig forskning bør fokusere på en enkelt organisasjon og en enkelt leder. Lederen har så avgjørende rolle for utfallet av medarbeidersamtalen at fremtidig forskning bør begrense variablene som kan påvirke utfallet. Da er et av alternativene å fokusere på en leder og dens gjennomførelse av medarbeidersamtalen.

I tillegg beskrev alle våre informanter en god relasjon til sin leder. Dette kan være en svakhet ved vår forskning, ettersom vi vet at relasjonen mellom partene er av stor betydning. Videre forskning bør bevisst søke etter informanter med svak relasjon til sin leder for å se hvordan dette vil påvirke resultatene.

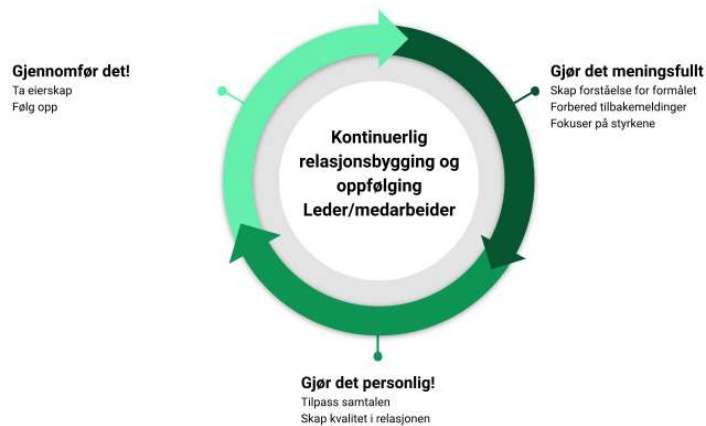
---

Det viktigste mener vi uansett vil være å fortsatt eksperimentere og tilpasse malen, men åpne for individuelle tilpasninger ved å gjøre medarbeidersamtalen meningsfull og personlig. Så lenge man varierer den organisatoriske og relasjonelle konteksten vil man etter hvert få et solid kunnskapsgrunnlag som eventuelt kan bygges videre på gjennom mer kvantitativ forskning.

## 6.0 KONKLUSJON

Vårt forskningsprosjekt har søkt å kaste lys over problemstillingen “hvordan blåse liv i medarbeidersamtalen?”. Til tross for noe varierende resultater etter gjennomført utprøving av ny mal, leser vi våre resultater som relativt tydelige på at man gjennom tre steg trolig vil kunne gi medarbeidersamtalen nytt liv.

Vi har illustrert de tre anbefalte stegene for utforming av medarbeidersamtalen i form av en modell:



### 1. Gjør det meningsfylt!

Formålet med medarbeidersamtalen må tydeliggjøres for å kunne skape **mening** for den ansatte. Det er viktig at ledelsen ikke tar for gitt at den ansatte forstår hva som er målet med medarbeidersamtalen.

Det er lettere å forstå formålet og oppleve medarbeidersamtalen meningsfull om det legges vekt på forberedelser både hos leder og medarbeider. Med få spørsmål og/eller temaer som skal gjennomgås øker sannsynligheten for at den ansatte ser sin mulighet til å påvirke hva det blir snakket om og vil med det trolig føle samtalen i større grad meningsfull.

### 2. Gjør det personlig!

En leder må kjenne sine ansatte og evne å danne sterke relasjoner til disse. Den gode relasjonen skal brukes både til å få en god samtale, men også til å tilpasse medarbeidersamtalen slik den er relevant for den enkelte.

---

En samtale som tilpasses både de personlige og arbeidsmessige behov og ønsker fra den ansatte vil oppleves mer relevant og nyttig. Samtidig skal den ansatte få mulighet til å påvirke innholdet i medarbeidersamtalen og hva det skal snakkes om, noe som vil styrke opplevelsen av at leder er opptatt av hva medarbeider har på hjertet. Dette er et viktig element i relasjonen mellom leder og medarbeider.

### 3. Gjennomfør det!

Våre funn peker i stor grad mot en funksjon: lederen. Det er lederens ansvar å gjøre medarbeidersamtalen meningsfull. Det er lederens ansvar å gjøre medarbeidersamtalen personlig. Det er lederens ansvar å sørge for å gjennomføre samtalen med fullt og helt eierskap.

Lederen bør gjennomføre medarbeidersamtalen i tråd med våre funn - og selvsagt med interne og lokale tilpasninger. I tillegg bør lederen være bevisst på de mekanismene vi har påpekt gjennom vår forskning, hvor man må følge opp de ansatte jevnlig. Måltrettet og jevnlig oppfølging kan resultere i at jobben oppleves mer meningsfylt og styrker vedkommendes relasjoner både til leder, arbeidsoppgaver og organisasjonen som helhet.

Våre funn viser at det er mulig å blåse liv i medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtalen kan være et verktøy for å drive frem motivasjon og engasjement. Resultatene fra vår forskning kan avslutningsvis oppsummeres helt kort med et slagord. Vi har følgende oppfordring til alle ledere som leser vår oppgave:

*Gjør det! Gjør det! Gjennomfør det!*

---

## LITTERATURLISTE

Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, (22) (278-298). Universitetsforlaget.

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>

Bushe, G. R. (2011). Appreciative inquiry: Theori and critique. *The Routledge Companion to Organizational Change* (87-103). Routledge.

Bailey, C. & Madden, A. (2016). What Makes Work Meaningful - Or Meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 53-61. Hentet 12.04.22 fra <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/what-makes-work-meaningful-meaningless/docview/1802194552/se-2?accountid=142923>

Coghlan, D. & Brannick, T. (2009). *Doing Action Research in your Own Organization* (3. utg.). Sage.

Dutton, J. E. (2003). *Energize Your Workplace - How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. John Wiley & Sons, Inc.

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming - How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*. Harvard Business School.

Grønmo, S. (2020). Kvalitativ metode. I *Store norske leksikon*. Hentet 09.04.2022 fra [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)

Grønmo, S. (2020). Strukturert Intervju. I *Store norske leksikon*. Hentet 09.40.2022 fra [https://snl.no/strukturert\\_intervju](https://snl.no/strukturert_intervju)

Javad, S. & Sumod, S. D. (2015). It's time to bring performance appraisal into the twenty-first century. *Human Resource Management International Digest*, 23(7), 23-26. <https://doi.org.10.1108/HRMID-07-2015-0127>

Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima*. Cappelen Damm.

Ludema, J. D., Cooperrider, D. L. & Barret, F. J. (2001). Appreciative Inquiry: The power of the unconditional positive question. *Handbook of action research*, 189-199). Hentet 12.04.22 fra [https://www.researchgate.net/publication/235344292\\_Appreciative\\_inquiry\\_The\\_power\\_of\\_the\\_unconditional\\_positive\\_question](https://www.researchgate.net/publication/235344292_Appreciative_inquiry_The_power_of_the_unconditional_positive_question)



---

Pichler, S. (2012). The Social Context of Performance Appraisal and Appraisal Reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732. <https://doi.org/10.1002/hrm.21499>

Pichler, S., Beenen, G. & Wood, S. (2020). Feedback frequency and appraisal reactions: a meta-analytic test of moderators. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2238-2263. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443961>

Pihl, R. (2020). Fokusgruppe. I *Store norske leksikon*. Hentet 09.04.2022 fra <https://snl.no/fokusgruppe>

Stephens, J. P., Heaphy, E. & Dutton, J. E. (2012). High Quality Connections. *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.

Vasset, F., Marnburg, E. & Furunes, T. (2010). Employee's perceptions of justice in performance appraisals. *Nursing Management*, 17(2), (30-4). <https://doi.org/10.7748/nm2010.05.17.2.30.c7727>

Woerkom, M. V. & Kroon, B. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1883-1883. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01883>

## VEDLEGG 1

### Ny mal for medarbeideren

Nåsituasjon	Fremtiden og din utvikling	Tilbakemeldinger
Hva tenker du om situasjonen i dag? Hva vil du snakke om?	Hva vil du snakke om? Et obligatorisk spørsmål: Hvis du tenker to år fremover og ser bakover. Hva er det som har skjedd under disse år som gjør at du fortsatt er motivert.	Hva er dine tanker og tilbakemeldinger rundt arbeidsplassen din og vårt samarbeid?

### Ny mal for lederen

#### Innledning (spesielt viktig med en god innledning - sett rammene for samtalen)

Gjennomgang av agenda

Avstemme forventninger til samtalen

Kommunisere formålet med samtalen: Medarbeidersamtalen er medarbeiderens samtale - en samtale hvor medarbeideren skal få snakke om og diskutere sin motivasjon og sin rolle i selskapet.

Nåsituasjon	Fremtiden og din utvikling	Tilbakemeldinger
Hvordan har medarbeideren det nå? Arbeidsoppgaver - Hva er spesielt bra? Hva kan vi endre eller tilpasse for at du får det enda bedre på jobb? Arbeidsplassen - Muligheter for å påvirke? Samarbeid og relasjoner Private forhold som påvirker jobbsituasjonen Gi medarbeidere konkret feedback på nåsituasjonen  Oppleves jobben som meningsfull? Hvorfor eller hvorfor ikke? Hva kan vi gjøre med dette?	Er medarbeider der han/hun vil være? Hvordan ønsker du å utvikle deg fremover? Hvordan kan vi oppnå dette? Hvis du tenker to år fremover og ser bakover. Hva er det som har skjedd under disse år som gjør at du fortsatt er motivert. Hvordan kan vi se dine utviklingsmål i sammenheng med strategien? Gi medarbeideren konkret feedback på tanker om fremtiden. Lag et bilde på hvor viktig rollen til medarbeider er i organisasjonen/avdelingen	Hva er dine tanker og tilbakemeldinger rundt arbeidsplassen og din vårt samarbeid? Oppfordre medarbeideren til å gi deg konkrete tilbakemeldinger også - opp mot deg som leder, arbeidsplassen, organisering etc. Sørg for å gi medarbeideren konkret feedback underveis i samtalen, eller avslutningsvis. To runder med positiv feedback og to runder med utviklende feedback.

## VEDLEGG 2

### Ny mal for medarbeideren

Nåsituasjon	Fremtiden og din utvikling	Tilbakemeldinger
Hva tenker du om situasjonen i dag? Del dine tanker om hvordan du har det idag - på jobb, privat, med kolleger etc	Hva tenker du om fremtiden? Hvordan ønsker du å utvikle deg? Hvordan tenker du om din utvikling sett opp mot selskapets strategi og fremtidsplaner?  Et obligatorisk spørsmål: Hvis du tenker to år fremover og ser bakover. Hva er det som har skjedd under disse år som gjør at du fortsatt er motivert.	Hva er dine tanker og tilbakemeldinger rundt arbeidsplassen din og vårt samarbeid (leder/medarbeider)?  Hvordan kan din leder bidra til at du får brukt hele deg på jobb?

### Ny mal for lederen

#### Leder innleder og setter tonen for samtalen

##### Tydelighet

- Kommunisere formålet med samtalen: Medarbeidersamtalen er medarbeiderens samtale - en samtale hvor medarbeideren skal få snakke om, og diskutere, sin motivasjon og sin rolle i selskapet.
- Tydeliggjør den ansattes bidrag til selskapet - på hvilken måte gjør den ansatte en forskjell, hva er det han/hun gjør som drar selskapet fremover? Husk å gi tydelig feedback på dette, ikke bare "du er så viktig for selskapet" - du må forklare hvorfor.

Nåsituasjon	Fremtiden og din utvikling	Tilbakemeldinger
Hvordan har medarbeideren det nå - på jobb, privat, arbeidsoppgaver etc.  Gi medarbeidere konkret feedback på nåsituasjonen - positivt feedback skal få mest tid.  Opplevs jobben som meningsfull? Hvorfor eller hvorfor ikke? Hva kan vi gjøre med dette?	Hva tenker den ansatte på om fremtiden - oppgaver, arbeidsplassen generelt etc?  Hvis du tenker to år fremover og ser bakover. Hva er det som har skjedd under disse år som gjør at du fortsatt er motivert.  Hvordan kan/ønsker du utvikles i takt med selskapets strategi og planer?  Gi medarbeideren konkret feedback på tanker om fremtiden.	Inviter medarbeideren til å gi deg feedback.  Sørg for å gi medarbeideren konkret feedback underveis i samtalen, eller avslutningsvis.