



Handelshøyskolen BI

ORG 20005 Leadership in Action

Term paper 6-0 W

Predefinert informasjon

Startdato: 05-09-2023 09:00 CEST
Sluttdato: 03-06-2024 12:00 CEST
Eksamensform: P
Termin: 202410
Vurderingsform: Norsk 6-trinns skala (A-F)
Flowkode: 202410||10099||IN04||W||P
External assessor: External assessor 1
Internal assessor: Internal assessor 1

Navn:

Caroline Stene Martinsen

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Medarbeidersamtalen
Navn på veileder *:	Cecilie Asting

Inneholder besvarelsen Nei
konfidensielt
materiale?:

Kan besvarelsen Ja
offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 22

Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Medarbeidersamtalen

Eksamenskode og navn:

ORG 20005

Utleveringsdato:

05.09.2023

Innleveringsdato:

03.06.2024

Studiested:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1.0 INNLEDNING.....	1
2.0 TEORI.....	3
2.1 FORVENTINGSTEORI (VIE).....	3
2.2. MÅLSETTINGSTEORIEN – GOAL-SETTING THEORY & TASK PERFORMANCE.....	4
2.3 LEDELSESTEORIER	5
2.3.1 Transformasjonsledelse.....	5
2.3.3 Transaksjonsledelse.....	6
3.0 PROBLEMSTILLING	7
4.0 METODE.....	8
4.1 FORSKINGSDESIGN	8
4.2 INTERVJUGUIDE	8
4.3 UTVALG	9
4.4 DATAINNSAMLING	9
4.5. ANALYSER OG FUNN AV DATA	9
4.5.1 Hovedfunn	10
5.0 DRØFTING OG ANALYSER AV FUNN I UNDERSØKELSEN	10
5.1 AML.....	10
5.2 FORUTSETNINGER FOR Å LYKKES MED MEDARBEIDERSAMTALEN	11
5.4. FORVENTNINGER TIL SAMTALEN – FORVENTNINGSTEORIEN (VIE).....	14
5.4.1 Forventning (Expectancy)	14
5.4.2 Instrumentalitet (Instrumentality).....	15
5.4.3 Valens (Valence).....	15
5.5 MÅL, UTVIKLING OG ARBEIDSPRESTASJONER – MÅLSETTINGSTEORIEN.....	16
5.5.1 Klarhet i hvilke mål som skal settes og sett utfordrende mål	16
5.5.2 Overveielse av oppgavekompleksitet	16
5.5.3 Sikre forpliktelse.....	17
5.5.4 Tilbakemeldinger.....	17
5.6 HVORDAN SKAPE POSITIVE GEVINSTER FOR MEDARBEIDERSAMTALEN?	18
5.6.1. Lederatferd og gode relasjoner	18
5.6.2 Idealisert innflytelse	18
5.6.3 Inspirerende motivasjon.....	18
5.6.4 Individualisert oppmerksomhet	19
5.6.5 Intellektuell stimulering	19
5.7 SAMSPILLTENKNING.....	19

<i>Figur 1.0 Motivasjonstrekanten</i>	20
5.6 FALLGRUVER	21
5.8.1 <i>Lederatferd – «straff» og belønning</i>	21
5.8.2 <i>Hovedfokus på måloppnåelse og økonomiske insentiver</i>	21
5.8.3 <i>Konsekvenser og strukturerte oppfølgninger</i>	22
5.9 FORSLAG TIL FORBEDRING – EGNED TILTAK I PRAKSIS	23
6.0 KONKLUSJON	26
6.1 <i>"Hvordan kan ledere optimalt strukturere og gjennomføre medarbeidersamtalen for å fremme medarbeidernes arbeidsprestasjoner og utvikling?"</i>	26
6.2 <i>Kritikk av eget arbeid</i>	27
LITTERATURLISTE	28

0.0 Sammendrag

I undersøkelsen om hvordan lederne optimalt kan strukturere og gjennomføre medarbeidersamtalen for å fremme medarbeidernes arbeidsprestasjoner og utvikling i Container AS, viser lederne atferd i tråd med transformasjonsledelse, både før og under medarbeidersamtaler. De skaper en god atmosfære, søker utfordrende oppgaver og knytter lederatferden til selskapets visjon og mål. Lederne viser empati, gir personlig støtte, samt tilpasser seg medarbeidernes behov, noe som fremmer både personlig utvikling og velvære. De oppmuntrer til deltagelse og intellektuell stimulering noe som bidrar til økt kompetanse og bedre arbeidsprestasjoner. Lederne støtter medarbeidere individuelt og belønner dem basert på arbeidsprestasjoner, innsats og behov, noe som støttes av forventningsteorien. Medarbeiderne er delaktig i å vurdere sin kompetanse og mål under samtalene, dette påvirker deres opplevelse av arbeidsprestasjoner og videre utvikling, noe som støttes av målsettingsteorien.

Tilbakemeldingsundersøkelser gir lederne innsikt i medarbeidernes forventninger, dog kan begrense muligheten for å bygge både de nære og tillitsbaserte relasjonene, noe som er viktig i henhold til forventningsteorien. Lederne setter mål sammen med medarbeiderne under medarbeidersamtalen og gir spesifikke og positive tilbakemeldinger, noe som støttes videre av målsettingsteorien. Regelmessig oppfølging er viktig, dog for hyppige samtaler kan virke overveldende. Det kan konkluderes med at lederne implementerer mange elementer av målsettingsteorien og forventningsteori, dog bør også balansere faglig utvikling med personlig trivsel, samt unngå overbelastning for å sikre helhetlig utvikling og indre motivasjon.

Videre viser analyser at lederne tilpasser sin støtte og kommunikasjon til den enkelte medarbeiders behov, gir direkte kommunikasjon av forventninger, samt muligheten til å påvirke beslutningsprosesser som støttes videre av forventningsteorien. Dog kan en manglende klarhet i forventninger eller mulighet til medvirkning derimot redusere valensen og påvirke medarbeidernes engasjement og prestasjoner negativt, noe som ikke støttes i henhold til teorien om forventninger. Transaksjonsledelse er delvis også tilstede gjennom sterkt fokus på både måloppnåelse og økonomiske incentiver, noe som derimot kan hemme medarbeidernes indre motivasjon. En ny mellomleder i

produksjonsavdelingen sliter med tillit og autonomi fra medarbeiderne som føler seg overvåket, noe som kan påvirke deres relasjon og prestasjoner negativt, dette støttes ikke av teorien om transformasjonsledelse for å optimalt strukturere og ikke minst fremme medarbeidernes arbeidsprestasjoner gjennom medarbeidersamtalen.

1.0 Innledning

I denne prosjektoppgaven ønsker jeg å rette et nærmere søkelys på medarbeidersamtalen igjennom det å forankre, planlegge, gjennomføre, samt følge opp medarbeidersamtalen sett fra et ledelsesperspektiv i henhold til hvordan medarbeidersamtalen kan bli brukt som et slags verktøy for lederen til å fremme både utvikling og arbeidsprestasjoner hos medarbeiderne i bedriften anonymisert som Container AS. *Hvorfor* vi gjør det vi gjør og *hva* ønsker vi å få til med våre medarbeidersamtaler for å skape en kontinuerlig forbedring og utvikling blant medarbeiderne er elementer som vil drøftes og undersøkes i denne oppgaven (Semundseth, 2018, s. 18). Min erfaring er at medarbeidersamtalen i seg selv har et stort forbedringspotensial og har ofte vært for lite gjennomtenkt av ledere. En medarbeidersamtale bør handle om medarbeiderens ansvarsområder, arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og arbeidssituasjon, samt at den bør inneholde medarbeiderens utvikling av kompetanse og relasjoner på arbeidsplassen (Semundseth, 2018, s. 16).

Medarbeidersamtalen er en planlagt, individuellbasert, utviklingsorientert og forpliktende oppfølgingssamtale for både lederen og medarbeideren. Samtalen kan defineres som en strategisk, strukturert, fremtidsorientert, planlagt samtale om motivasjon og mestring for medarbeideres arbeidsfellesskap i samsvar med leder (Semundseth, 2018, s. 16). Ofte arrangeres denne samtalen mellom en til to ganger i året og omhandler større strategiske temaer som medarbeiderens faglige og personlige utvikling, relasjonen mellom medarbeider -og leder og/eller medarbeider -og kollegaers relasjon, medarbeiderens rolle, samt verdi og tilhørighet på arbeidsplassen (Semundseth, 2018, s. 15).

I den anledning ønsker jeg å undersøke dette gjennom å foreta et kvalitativt intervju i produksjonsbedriften anonymisert som Container AS. Container AS er en eldre bedrift lokalisert i Norge og stammer helt fra 1917-tallet. Nylig ble bedriften kjøpt opp av større utenlandske eiere og det ble dermed gjort ulike strukturelle endringer i form av lederskifte på avdelingene. Ved endringer på arbeidsplassen blir dermed medarbeidernes motivasjon ekstra viktig å holde fokus på for ledere, det blir da viktig at lederen sammen med medarbeiderne sine i

fellesskap diskuterer hvordan endringene kan utnyttes og hva konkret endringene vil bety for medarbeiderne (Klemsdal, 2018, s.163). Container AS spesialiserte seg på å designe, konstruere og produsere fly containere til både inn- og utland og bedriftens mål er å levere topp kvalitet og skreddersydde fly containere til deres kunder som er om lag 300 ulike globale kunder. Produksjonsbedriften består av omkring 400 medarbeiderne og ledere fordelt på seks avdelinger. Sett i lys av denne store endringen rundt nedbemanning av ledere og lederutskiftingen som har foregått i bedriften blant mellomlederne ønsker jeg å ta tak i, samt avdekke hvor nyttig medarbeidersamtalen er for mellomlederne i tre av avdelingene i Container AS for å fremme utvikling og arbeidsprestasjoner i bedriften, samt hvilke elementer medarbeidersamtalen bør inneholde og struktureres for å være en effektiv samtale fra en leders perspektiv. Jeg ønsker derfor å belyse empiriske studier innenfor relevant teori som ledelsesteorier, forventningsteorien (VIE) og målsettingsteorien.

Medarbeidersamtaler er ikke direkte lovpålagt for bedrifter eller ledere å gjennomføre, dog kan medarbeidersamtalen likevel anses som pålagt da det typiske innholdet og meningen ved en slik samtale er herunder lovpålagt i arbeidsmiljøloven. Viser til *Arbeidsmiljøloven (AML) § 4-2 (2)*, i utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal: a) Det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid, b) Arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger, c) Det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar, d) Arbeidstaker skal så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver, e) Det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommende arbeidssituasjon (Sjønberg et. al, 2022).

Nedenfor i denne oppgaven kommer jeg til presentere ulike teorier, analysere intervjuene foretatt i henhold til denne oppgaven, samt drøfte og belyse forskning som er relevant for hvordan en leder i Container AS kan bruke medarbeidersamtalen for å utvikle og fremme medarbeideres prestasjoner på arbeidsplassen.

2.0 Teori

2.1 Forventingsteori (VIE)

Forventingsteorien, også kalt *Valence-Instrumentality-Expectancy* (VIE) er en motivasjonsteori utviklet av Vroom på 1960-tallet. Forventingsteorien beror på hvordan forventninger fra både leder og medarbeidere påvirker utfallet av blant annet medarbeidersamtaler, teorien belyser hvordan forventningene kan motivere, samt demotivere medarbeiderne og hvordan de kan påvirke medarbeidernes arbeidsprestasjoner og engasjement (Vroom, 1964). Vrooms forventingsteori fokuserer på hvordan individuelle beslutninger som å utføre en viss bestemt handling avhenger av tre ulike faktorer (Vroom, 1964):

1. (*Expectancy*) *Forventning* - handler om selve forventningen om et utfall av handlinger hvor et individ har troen på at en viss bestemt innsats vil føre til en ønsket situasjon og utfall i form av suksess for individet dersom de anstrenger seg for det.
2. (*Instrumentality*) *Den instrumentelle verdien* – handler om individets egentro på at det å oppnå en viss prestasjon vil føre til et ønsket utfall og belønning av den bestemte handlingen, individet vurderer hvorvidt den ønskede belønningen faktisk vil bli mottatt som et resultat av å oppnå sitt mål.
3. (*Valence*) *Valens* - altså den subjektive verdien av utfallet for individet som utførte handlingen. Valens handler om at individet vurderer til hvilken grad de bryr seg om og ønsker det ønskede utfallet av handlingen.

I henhold til Vrooms (1964) forventingsteori vil et individ være motivert til å utføre en handling dersom de selv tror at den gitte innsatsen de tilfører vil føre til en ønsket prestasjon, altså en *forventning* til at denne prestasjonen vil videre føre til ønskede belønninger, altså en *instrumentellverdi* og at individet verdsetter disse belønningene, altså *valens*. Forventingsteorien antyder at motivasjon er et resultat av disse tre faktorene og at alle tre faktorer må være til stede for at individet skal være motivert til å handle på en viss bestemt måte (Vroom, 1964). Forventingsteorien er dog også kritisert innenfor forskningen for dens kompleksitet for praktisk bruk, teorien tar heller ikke tilstrekkelig nok hensyn til individuelle forskjeller blant medarbeidere og variasjoner i hvordan faktorene i

teorien måles og evalueres da dette kan bidra til inkonsistente funn (Behling og Starke, 1973).

2.2.Målsettingsteorien – Goal-setting theory & Task Performance

Locke & Lathams (1991) *Målsettingsteori*, også kalt *Goal-Setting theory* er en kognitiv teori som beror på målenes betydning som en motivasjonsfaktor. Locke & Latham forsket på teorien om målsetting og arbeidsprestasjon basert på Lockes tidligere forskning fra 1960- tallet, hvor han kom frem til at dersom en leder satt klare og tydelige mål kombinert med passende tilbakemeldinger, ville dette motivere medarbeidere til å bedre sine arbeidsprestasjoner (Locke & Latham, 1991). Videre vektlegger de at det å *jobbe mot* et mål også er en viktig kilde i seg selv til motivasjon og som igjen vil forsterke ytelsen av å jobbe mot det bestemte målet.

Desto krevende og mer spesifikt et mål er - jo hardere jobber man for å oppnå målet i henhold til Locke & Latham (1991), som videre hevder at det er ikke er motiverende for medarbeidere å ha et mål som er for enkelt for dem å nå, samt at mål som er noe mer krevende er mer motiverende enn enkle mål fordi det vil føles som en større prestasjon å oppnå noe de har jobbet hardere med for å nå målet (Locke & Latham, 1991). Locke & Latham (1991) identifiserer fem ulike elementer av prinsipper som de hevder må være på plass for at man skal kunne klare nå de målene man setter seg og øke sjansene for suksess:

1. (Clarity) Få *klarhet i hvilke mål som skal settes*, slik at man kan sette spesifikke og tydelige mål – når målene er så konkrete som mulig er det enklere å oppnå målene vi har satt oss. Det er viktig under dette elementet at man er nøyaktig og detaljorientert når man skriver ned sine mål.
2. (Challenge) Sett *utfordrende mål*, men det er dog viktig å ikke sette seg et mål som er så utfordrende at det ikke kan oppnås.
3. (Commitment) sikre *forpliktelse*, for å oppnå forpliktelse til mål som blir satt må medarbeiderne både forstå og godta målene som settes – medarbeidere har lettere for å godta og være investert i et mål hvis de selv har vært involvert i å sette målet.
4. (Feedback) *Tilbakemeldinger*, I tillegg til å velge de riktige målene, bør man også lytte til tilbakemeldinger slik at man kan måle hvor godt en som leder og medarbeiderne utvikler seg. Tilbakemelding gir mulighet for å avklare medarbeideres forventninger, samt justere vanskelighetsgraden for målene deres.
5. (Task complexity) *Overveielse av oppgavekompleksitet*, her er det viktig å ta

ekstra hensyn slik at jobben eller arbeidsoppgavene ikke blir for overveldende for medarbeideren dersom målene som er satt blir for høye. Det må vurderes kompleksiteten av arbeidsoppgaver som må utføres for å nå målene slik at medarbeideren opplever at de kan mestres uten for høy oppgavekompleksitet. Det finnes også derimot kritikk av målsettingsteorien innenfor forskningen i henhold til at den nødvendigvis ikke adresserer de negative konsekvensene som kan oppstå ovenfor en medarbeider av å mislykkes med å nå de høye og spesifikke satte målene som f.eks. demotivasjon, lavere engasjement, nedsatt trivsel på arbeidsplassen og andre destruktive resultater. forskere hevder også at teorien legger for mye vekt på de kvantitative målene, noe som kan føre til at medarbeidere oppnår en ytre motivasjon fremfor en indre motivasjon ved at medarbeidere fokuserer på å nå målbare resultater på bekostning av tilfredshet og samarbeid (Kanfer, et. al. 1994).

2.3 Ledelsesteorier

Ledelse kan defineres på mange ulike måter, jeg velger dog å definere ledelse som en bevisst handling om å påvirke samt legge til rette for at medarbeidere skal nå sine satte mål (Buch, et. al., 2019, s. 145). Ledelse er en dynamisk funksjon som krever en variasjon av ulike ferdigheter og evner for å utøve og hadde sitt opphav fra Beer, et. al. (1984) fra Harvard skolen og Fombrum, et. al. (1984) fra Michigan skolen (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 21). Harvard-studiene viste til sterke sammenhenger mellom gode relasjoner til nærmeste leder og medarbeidernes effektivitet og måloppnåelse, hovedfokuset på dette studier var på de menneskelige ressursene og relasjonelle (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 21-22). Harvard studiene ble dermed en av de første til å fremme betydningen av å investere i menneskelige ressurser, mens Michigan skolen viste til studier fra et strukturert og økonomisk hovedperspektiv hvor medarbeideres måloppnåelse og effektivitet oppnås gjennom kontroll- og incentivsystemer (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 22).

2.3.1 Transformasjonsledelse

Tranformasjonsledelse er en av de mest populære ledelsesstilene innenfor forskningen av ledelsesteorier og forklarer hvordan ledere kan fremme medarbeideres motivasjon, beundring, tillitt, entusiasme, samt lojalitet og respekt (Klemsdal, 2018, s. 39). Tranformasjonsledelse ble utviklet av

Burns (1978) og senere utbedret av Peter & Waterman (1982) og ser på ledelse som et slags bytteforhold mellom innsats og belønning hvor medarbeidere utfører arbeidsoppgavene sine fordi arbeidet i seg selv er meningsfullt og interessant, og dermed resulterer i indre motivasjon som medarbeidernes hoveddrivkraft (Klev & Levin, 2022, s. 127).

Transformasjonsledelse består av fire elementer en leder kan påvirke sine medarbeidere basert på hva som kalles for de «fire I'er»: *Idealisert innflytelse* – lederen påvirker gjennom å selv vise en atferd som kan være en rollemodell for medarbeidere. *Inspirerende motivasjon* – lederens evne til å formulere både visjoner og ambisjoner som kan kjennes igjen av medarbeiderne, og som de kan selv gjenskape. *Intellektuell stimulering* – dette er den grunnleggende antagelse om at medarbeidere selv ønsker å ha utfordringer, ønsker fornyelse, og å ta ansvar. *Individualisert oppmerksomhet* – lederens evne til å «se» den enkelte medarbeider og deres unike potensiale (Glasø & Thompson, 2022, s. 25-28). Transformasjonsledelse er dog også blitt kritisert innenfor forskningen på at transformasjonsledelse har et hovedsakelig fokus på kun lederens egenskaper, atferd og handlinger. Teorien bidrar i henhold til kritikken dermed til å overse de viktige organisatoriske og situasjonsmessige faktorene (Glasø & Thompson, 2022, s. 35-37).

2.3.3 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er en mer tradisjonell utøvelse av ledelse preget av i hovedsak mål og regelstyring fra lederen ovenfor medarbeiderne. Teorien om denne ledelsesatferden beror i hovedvekt på selve transaksjonen som finner sted i samspillet mellom lederen og medarbeiderne, hvor lederen setter krav og forventinger samtidig som det angis betingelser og belønninger for å innfri disse kravene fra lederen, ofte i form av økonomiske incentiver (Glasø & Thompson, 2022). Transaksjonsledelse er en kontrast til transformasjonsledelse og oppstår når lederen belønner medarbeideren avhengig av hvor god arbeidsprestasjon medarbeideren viser i tillegg til at lederen orienterer seg rundt og følger opp de gjeldene retningslinjer, regler, samt instruksjoner som er gitt medarbeideren og baserer seg på en betinget forsterkning av dette i enten positiv form som f.eks. belønning eller mer aktive og negative former for styring av avvik (Klemsdal, 2018, s. 39). Transaksjonsledelse er også kritisert innenfor forskningen av at teorien legger stor vekt på ytre belønninger og straff i ledelsesatferden fremfor de

relasjonelle og kan bidra til en kortsiktig motivasjon, hemme autonomi og kreativitet hos medarbeidere. Medarbeidere kan dermed bli mer fokusert på å unngå straff og oppnå belønninger i arbeidshverdagen. (Bass, et. al. 2003).

3.0 Problemstilling

Hva trenger vi ledere til i dagens arbeidsliv? Svaret er at vi i henhold til Klemsdal (2018) trenger ledere til å drive utviklingsledelse. Utviklingsledelse beror på å kunne lede de små, dog kontinuerlige utviklingsprosessene som vi konstant holder på med i hverdagen for å få arbeidssituasjonene våre til å henge sammen og fungere. Disse prosessene pågår mer eller mindre kontinuerlig enten vi forsøker å få til større og planlagte organisasjonsendringer som f.eks. organisatoriske endringer i form av utskifting av ledere eller bare forsøker å håndtere kompleksiteten av endringer og utvikling i det daglige (Klemsdal, 2018).

Det har foregått strukturelle endringer i Container AS i den siste perioden med utskiftninger av både toppledere og mellomledere i ulike avdelinger i bedriften. Da medarbeidersamtalen kan være et viktig verktøy for enhver leder for å forstå medarbeidernes opplevelser, fremgang, samt ståsted for deres utvikling og arbeidsprestasjoner, ønsker jeg å dykke dypere i selve struktureringen og gjennomføringen av denne samtalen fra et lederperspektiv. For å oppnå optimal nytte av samtalen og hvordan en leder bør strukturere, samt gjennomføre selve medarbeidersamtalen ønsker jeg dermed å undersøke følgende gjennom denne problemstillingen:

"Hvordan kan ledere optimalt strukturere og gjennomføre medarbeidersamtalen for å fremme medarbeidernes arbeidsprestasjoner og utvikling?"

Krogh & Roos (1996) beskriver utvikling av kunnskap og kompetanse som evnen til å forholde seg til ny informasjon, nye situasjoner, kontekster og hendelser. Det handler altså om utvikling fra en tilstand til en annen og i likhet med ulike perspektiver på kunnskap og kompetanse, vil det også være ulike syn på hvordan kunnskapen skal utvikles i bedrifter og kalles for kunnskapsutvikling (Gotvassli, 2020, s. 25). Lai (2013) definerer kompetanse som et potensial som består av fire type komponenter; ferdigheter, evner, holdninger og samlede kunnskaper som

gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner, samt oppgaver i tråd med bedriftens definerte krav og mål (Gotvassli, 2020, s. 26).

4.0 Metode

4.1 Forskingsdesign

I denne prosjektoppgaven ønsker jeg å avdekke hvordan deltakerne i undersøkelsen opplever medarbeidersamtalen og hvordan den best mulig kan gjennomføres for lederne i henhold til å fremme medarbeideres utvikling og arbeidsprestasjoner (Langdridge et.al., 2006, s. 30). Prosedyren -og innsamlingsmetoden av data i denne undersøkelsen blir derfor et intervju og min rolle ift. intervjuene blir å utvikle og forberede en intervjuguide, samt intervju de utvalgte deltakerne. For å avdekke dette er en kvalitativ metode som et intervju best egnet som fremgangsmåte for undersøkelsen, en såkalt fenomenologisk undersøkelse (Langdridge et.al., 2006, s. 30).

Fenomenologiske undersøkelser beror på menneskers opplevelser av den verden de lever i, samt forsøker å beskrive opplevelsene i henhold til deres livserfaringer (Langdridge et. al., 2006, s. 269). For å få et konkret innblikk i den subjektive opplevelsen til intervjudeltakerne ønsker jeg å rette mitt søkelys mot kun lederne, sett fra et ledelsesperspektiv og jeg har derfor valgt å intervju lederne i tre avdelinger, nærmere bestemt produksjons, innkjøp og engineeringavdelingen i Container AS. Intervjuene ble satt opp på ulike tidspunkt for deltakerne og foretatt digitalt over zoom. Det ble i forkant sendt ut et samtykkeskjema til intervjuobjektene da jeg har foretatt transkripsjoner av intervjuene i etterkant.

4.2 Intervjuguide

Oppbygningen av intervjuguiden er utarbeidet fra problemstillingen og fra ulike teorier innenfor forskningen av leder- medarbeider relasjon, forventingsteori, ledelsesteorier, samt teori om målsetting. Intervjuene ble innledet med åpne spørsmål om hvordan deltakerne opplevde de ulike elementene og faktorene i sin avdeling i bedriften. Jeg ønsket å innlede med åpne spørsmål for å la deltakerne i intervjuet få uttrykket sine egne opplevelser, syn og oppfatning, samt for å avdekke eventuelle faktorer eller uventede effekter fra intervjudeltakerne underveis i intervjuene (Langdridge et. al., 2006). I utformingen av

intervjuspørsmål i henhold til ledelsesstil har jeg i hovedsak benyttet teori i tillegg til å hente inspirasjon fra det kvantitative spørreskjemaet «Multifactor Leadership Questionnaire» utviklet av Bass & Avolio (1994) (Glasø & Thompson, 2022, s. 33).

4.3 Utvalg

Jeg har i denne oppgaven foretatt en strategisk utvelgelse av intervjuobjekter med en sammensetning av totalt åtte ledere på tvers av tre avdelinger i Container AS da jeg anser at dette utvalget vil gi meg tilstrekkelig med data å analysere til å gi svar på min problemstilling (Langdridge et. al., 2006, s. 30). Intervjuobjektene er valgt ut ifra såkalte *typiske tilfeller* i henhold til Langdridge (2006), avdelinger som er hentet utfra tre ulike avdelinger rammet av endringer i henhold til mellomlederutskifting.

4.4 Datainnsamling

Ved en slik undersøkelse av medarbeidersamtalen kunne både observasjoner og intervju være aktuelt å benytte seg av som innsamlingsmetode, dog i denne oppgaven er jeg som nevnt ovenfor opptatt av opplevelsen av medarbeidersamtalen sett i lys fra et ledersperspektiv og anser dermed intervju som best egnet innsamlingsobjekt for denne undersøkelsen (Langdridge, et. al., 2006, s. 30). Jeg har valgt et standardisert oppsett i form av semistrukturerte intervjuer hvor det på forhånd er definert ulike overordnede spørsmål (Langdridge et. al., 2006, s. 55). Semistrukturerte intervjuer gir mulighet til å veilede samtalen mot spesifikke temaer som er ønskelig å utforske samtidig som den som blir intervjuet har frihet til å uttrykke seg uten begrensninger fra forhåndsbestemte svaralternativer (Langdridge, et. al., 2006, s. 54-57). For intervjuguide, se vedlegg 1.

4.5. Analyser og funn av data

Den valgte strategien for å analysere funn av dataene i undersøkelsen er å undersøke hvordan lederne strukturer og gjennomfører deres medarbeidersamtaler gjennom deres opplevelser og erfaringer, syn og ytring om tematikken, samt hvordan disse funnene støttes og ikke støttes, i henhold til forskningen og den valgte teorien. I etterkant av intervjuene har jeg behandlet dataene i en egen passordbehandlet mappe på egen PC og dataene oppbevares her til denne prosjektoppgaven er levert - deretter blir data eliminert.

4.5.1 Hovedfunn

Hovedfunnene i undersøkelsen viser at lederne i Container AS har ulike tilnærminger til det å avdekke medarbeidernes forventninger til medarbeidersamtalen. Omtrent halvparten av lederne forventer at medarbeiderne forbereder seg ved å fylle ut et skjema i forkant, mens de andre lederne spør aktivt om medarbeidernes ønsker og behov før samtalen. Bare én leder tilpasser støtten og kommunikasjonen basert på medarbeiderens umiddelbare respons. Lederne legger stor vekt på å støtte medarbeidernes faglige og personlige utvikling gjennom samtalene, hvor felles skjemaer brukes for å sette mål for utviklingen. Dette inkluderer ambisjoner knyttet til faglig kompetanse, personlig utvikling, ansvar i prosjekter, forfremmelse, og utviklingstiltak. Lederne gir også konstruktive tilbakemeldinger på arbeidsprestasjoner, avgjørelser og fremgang, både positive og de negative.

Lederatferden viser en imøtekommende atferd og fokus på å skape en god atmosfære, samt være mentalt tilstede. Noen ledere tilpasser seg også medarbeidernes behov for støtte, spesielt under høyt arbeidspress og korte tidsfrister. De nye ledere som har inntredd og overtatt etter tidligere ledere viser at de har utfordringer rundt det å faktisk håndtere mål som ble satt av sine lederforgjenger da de ikke har vært med på medarbeiders utvikling eller vært en del av prosessen rundt målsettingen. Hovedfunnene her viser at en av lederne som ble forfremmet fra medarbeider til leder viser mest fokus på hvorfor målene ikke ble nådd, og ønsker å overvåke arbeidet for at enkelte medarbeiderne skal nå målene. I noen avdelinger vises det også funn av at det brukes økonomiske incentiver for å motivere medarbeiderne til å opprettholde arbeidsprestasjon og ulike strikte tidsfrister.

5.0 Drøfting og analyser av funn i undersøkelsen

5.1 AML

Arbeidsmiljøloven (AML) hadde sin fremtreden i Norge i 1977. Samarbeid, involvering og medbestemmelse var viktige prinsipper for det vi i dag kjenner som arbeidsmiljøloven og er en plattform for et trygt arbeidsliv (Semundseth, 2018, s. 21). Arbeidsmiljøforskeren Thorsrud, også kalt «Arbeidsmiljøloven far» lanserte i 1969 det han kalte for «de seks psykologiske jobbkravene» (Semundseth, 2018, s. 21- 22): 1. *Selvbestemmelse* (autonomi) og ansvar for egen

arbeidssituasjon. 2. *Samarbeid og kontakt* med andre på arbeidsplassen. 3. *Variasjon* av arbeidet. 4. Muligheter for *faglig* samt *personlig utvikling*. 5. Opplevd *sammenheng mellom omverden og arbeidet*. 6. Følelsen av at jobben på sikt vil gi muligheter for ønsket *videreutvikling*. Disse jobbkravene la et godt grunnlag for det vi Nordmenn i dag anser som et inkluderende arbeidsliv, samt hadde de en relativ stor effekt på selve utformingen av arbeidsmiljøloven i 1977 (Semundseth, 2018, s. 22). Det er dermed lederens ansvar å legge til rette arbeidet for medarbeiderne slik at arbeidet oppleves om både meningsfullt og utviklende. Medarbeidersamtalen er et konkret leder-verktøy, dog sliter mange ledere med å håndtere dette verktøyet i praksis på en klok og inspirerende måte (Semundseth, 2018, s. 22).

5.2 Forutsetninger for å lykkes med medarbeidersamtalen

Mange forskere hevder at tilbakemelding- og målstyringsaktiviteter som medarbeidersamtalen har en verdi, dog er det derimot mye som tyder på at det å gjennomføre en medarbeidersamtale i seg selv ikke har en egenverdi i henhold til Kuvaas & Dysvik (2020). Innenfor empiriske studier i forskningen til Blau (1999) og Keeping & Levy (2000) viser det enighet om at selve verdien av medarbeidersamtalen er i seg selv avhengig av den enkelte medarbeiders *opplevelse av samtalen*, samt at en viktig betingelse for at medarbeidersamtalen skal ha positiv effekt i form av å resultere i en positiv utvikling for medarbeideren er at f.eks. *tilbakemeldingene fra lederen* oppfattes som både relevant og korrekt for medarbeideren (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 160-161). Dersom medarbeideren ikke sitter med denne opplevelsen, samt oppfattelsen etter medarbeidersamtalen er det derimot en stor sannsynlighet for at samtalen i seg selv resulterer i en negativ utvikling for f.eks. medarbeiderens motivasjon, arbeidsprestasjon eller holdninger på arbeidsplassen (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 161).

Det skal gjerne gjøres forberedelser til medarbeidersamtalen både for lederen og medarbeiderne, og bør minst omhandle oppgaver hvorav; praktiske gjøremål som må bli gjort i forkant av samtalen, for det første bør det settes av nok tid i kalenderen i forveien slik at både lederen og medarbeiderne rekker å forberede seg ordentlig og samtidig se på hvor mye er nok tid for hver medarbeider og vær forberedt på at spennende temaer kan dukke opp underveis og at disse trenger tid, samt at krisesituasjoner kan oppstå som f.eks. aggresjon, fornektelse o.l. Det må

også velges ut de viktigste temaene og spørsmålene lederen ønsker å stille, samt prate med medarbeidere om (Semundseth, 2018, s. 69- 86). Enhver medarbeider har sine utfordringer på arbeidsplassen og lederen må velge ut hvilke som skal fokuseres på og utfordre i samtalen. Forstå medarbeiderens situasjon, personlighet, verdier, samt historikk på arbeidsplassen. Lederen må avdekke hvilken kompetanse medarbeideren har, hvilken livsfase, verdier, samt hvordan fungerer denne medarbeideren som person. Og sist, men ikke minst mentale forberedelser, som vil si at lederne i Container AS må altså være mentalt påkoblet når samtalen starter. Det handler om å rette fokus mot nærvær, tilstedeværelse samt bedre evnen til å lytte og være empatisk som ledere (Semundseth, 2018, s. 69- 86).

Det er også viktig at ikke medarbeidersamtalen blir en slags «sovepute» for lederne hvor tilbakemeldinger og annen viktig kommunikasjon mellom lederne og medarbeiderne ikke utsettes til medarbeidersamtalen, da tilbakemeldinger på medarbeidernes arbeidsprestasjoner bør være godt «timet», handle om fremtiden og ikke fortiden. Man bør derfor unngå å diskutere historiske arbeidsprestasjoner eller andre forhold som bør tas «der og da» i samtalen (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 185). Global Employee and Leadership Index (EEI) har siden 2000-tallet vært en årlig metaundersøkelse av medarbeidertilfredshet, motivasjon og lojalitet i bedrifter på verdensbasis. I EEI undersøkelsen fra 2017 fremkommer det hvor viktige behovet for de gode medarbeidersamtalene er og rapporter viser at arbeidsglede primært sett skapes av det daglige arbeidet som utføres, samt at lojalitet utvikles av tillitt og opplevelse av egenverdi på arbeidsplassen (Semundseth, 2018, s. 30).

Lederens viktigste funksjon i bedriften er dermed å hjelpe medarbeideren til å finne en mening med sitt arbeid, delegerer myndighet, samt avklare tydelig hvilke rammer og krav som tillegges jobben (Hetland, 2013). Evalueringer av medarbeidersamtalen hvor det i slike former som f.eks. numeriske eller summative skårer, eller f.eks. kun *negative tilbakemeldinger* på medarbeiderens utførte arbeid vil dermed øke sannsynligheten for negative opplevelser av samtalen for medarbeideren, det vil derfor være enklere å oppnå positive opplevelser fra medarbeidersamtaler hvor det f.eks. ikke foretas slike evalueringer bestående av kategorisering og rangering av medarbeiderens prestasjonsnivåer (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 161).

For at medarbeidersamtalen skal oppfattes som positiv av medarbeideren og gi en god effekt er det i henhold til forskningen av Keeping & Levy (2000) empiriske studier, noen viktige forhold som må være dekket; en *tilfredshet* med selve samtalen, samt *forberedelser og oppfølging* av samtalen i etterkant. En opplevd *nytte* av samtalen - nøyaktighet på tilbakemeldinger som gis fra leder, samt at prosedyrer av evalueringer er *rettferdige* og stemmer overens med medarbeiderens egne opplevelser av egen prestasjon på arbeidsplassen er svært viktige forhold som må være dekket for å lykkes med medarbeidersamtalen (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 161). Levy & Williams (2004) empiriske studier påpeker videre viktigheten av at dersom vi ønsker å forstå konsekvensene av medarbeidersamtalen må vi også inkludere ulike forhold som nødvendigvis ikke direkte påvirker selve samtalen som f.eks. arbeidsklime og kulturen i bedriften, ulike belønningssystemer som gis og ikke minst hvilke arbeidsoppgaver som skal løses på arbeidsplassen (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 162).

Selvbestemmelsesteorien (SDT) av Deci & Ryan (1985), er et rammeverk innenfor ledelsesteorien som beror på sammenhengen av hvordan en medarbeiders indre motivasjon og atferd påvirkes av behovet for de basale psykologiske behov som må være tilstede for å optimalt kunne utvikles på arbeidsplassen; *autonomi, kompetanse og tilhørighet* (Hetland, 2013). Motivasjon kan defineres som psykologiske prosesser som iverksetter, styrer, samt opprettholder en atferd og blir sett på som en slags drivkraft som påvirker en medarbeiders arbeidsprestasjon og ytelse på arbeidsplassen, en indre motivasjon definerer Deci & Ryan (1985) som en atferd hvor selve utførelsen av arbeidsoppgavene gir en indre tilfredstillelse og belønning i seg selv (Gagnè & Deci, 2005).

Å involvere medarbeidere selv i egen utvikling er i henhold til Thorsrud & Emerys (1970) studier viktig for medarbeidernes utvikling i seg selv og virker motiverende på medarbeidernes indre motivasjon (Klemsdal, 2018, s. 35). Ytre motivasjon kan defineres ved en atferd som drives av ytre faktorer som ulike typer belønninger som f.eks. økonomiske intensiver, status, annerkjennelse eller forfremmelse og hvor arbeidsoppgavene blir utført for å oppnå et gitt resultat som vil bidra til utfallet av disse faktorene (Gagnè & Deci, 2005). Autonomi kan defineres ved at en medarbeider opplever å bli indre motivert dersom

medarbeideren opplever det å ha tilstrekkelig nok selvbestemmelse i utførelsen av arbeidsoppgavene sine (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 93).

Et element som det sjeldent til tatt hensyn til i praksis er i henhold til Klemsdal (2018) er derimot, *tid*. Dersom det skal drives ledelse av utvikling i bedrifter trenger ledere å sette av tid til å drive med utvikling av medarbeidere sine og dersom utviklingsprosesser skal resultere i læring og videre arbeidsprestasjoner hos medarbeiderne (Klemsdal, 2018, s. 38). Det å få ledere til å prioritere rom og tid for å drive med en utviklingsledelse hvor det blir reflektert over de ulike utviklingsprosesser i bedriften er noe av det vanskeligste å få til i daglig drift og ved en endringsprosess slik det har foregått i Container AS med utskiftning av mellomledere i samtlige avdelinger i bedriften er det mest effektivt å la endringsprosesser utfolde seg (Klemsdal, 2018, s. 38).

5.4. Forventninger til samtalen – Forventningsteorien (VIE)

Vrooms *forventingsteori*, også kalt VIE-teorien fra 1964 har vært mye brukt i organisatoriske sammenhenger for å forstå medarbeideres motivasjon og arbeidsprestasjoner i sammenheng, samt lederes beslutninger knyttet til medarbeidernes arbeid gjennom deres forventinger og utfall av disse forventningene (Vroom, 1964). I henhold til forventningsteorien vil et individ være motivert til å utføre en handling på arbeidsplassen dersom de selv tror at den gitte innsatsen vil føre til en ønsket prestasjon - en *forventning* til at denne prestasjonen deretter vil føre til ønskede belønninger - en *instrumentellverdi* og at individet til slutt verdsetter disse belønningene – *valens* (Vroom, 1964).

5.4.1 Forventning (Expectancy)

Sett i lys av forventningsteorien støttes funnene av undersøkelsen teorien i henhold til hvordan lederne i Container AS forsøker å tydeliggjøre de forventninger som de har til medarbeiderne sine ved å f.eks. oppfordre dem til å være godt forberedt til medarbeidersamtalen, samt oppfordrer de det å være ærlig i sin toveiskommunikasjon. Dette kan f.eks. tolkes som en form for forventningsstyring der lederne i Container AS ønsker å skape en forventning å være tydelig, ærlighet og klar i dialogen under medarbeidersamtalene. Derimot viser det funn i undersøkelsen at ingen av lederne er helt klar over hvordan de selv bidrar til å konkret forme medarbeidernes forventninger til kommunikasjonen dem imellom under medarbeidersamtalen (Vroom, 1964). Dette kan skape noe forvirring blant

medarbeiderne og støttes ikke i henhold til teorien om forventning som beror på selve betydningen av å tydeliggjøre, samt å forme medarbeidernes forventninger slik at det bidrar til å motivere til oppnåelse og ønskede utfall av deres arbeidsprestasjoner (Vroom, 1964).

5.4.2 Instrumentalitet (*Instrumentality*)

Lederne både støtter medarbeidere individuelt og belønner dem basert på deres arbeidsprestasjoner, arbeidsinnsats og behov, noe som støtter oppunder forventningsteorien i henhold til at medarbeiderne under selve samtalen vurderer sin kompetanse, sine oppsatte mål og dermed også vurderer i hvilken grad deres arbeidsprestasjoner og utvikling under medarbeidersamtalen vil føre til måloppnåelse og suksess, som igjen bidrar til å belønnes, samt støttet opp av lederne i Container AS. Dog, funn av at lederne benytter seg av tilbakemeldingsundersøkelser kan gi lederne en viss grad av innsikt i medarbeidernes forventninger og opplevelser av medarbeidersamtalen, kan derimot slike tilbakemeldingsundersøkelser også begrense muligheter for å f.eks. bygge de nære og tillitsbaserte mellommenneskelige relasjonene mellom lederen og hver enkelt medarbeider (Vroom, 1964). Dette funnet støttes derimot ikke av forventningsteorien som beror på å nettopp bygge de gode og nære relasjonene som f.eks. fremmer tillitt mellom lederne og medarbeiderne gjennom en toveiskommunikasjon (Vroom, 1964).

5.4.3 Valens (*Valence*)

Analyser av funn i undersøkelsen viser at lederne i Container AS tilpasser sin individuelle støtte og kommunikasjon til den enkelte medarbeiders behov, dette er funn som støttes i forventningsteorien da dette kan f.eks. påvirke medarbeiderens opplevelse av selve støtten og verdien av samtalen totalt sett da medarbeidernes forventning om utfallet av medarbeidersamtalen og den opplevde støtten fra lederen under samtalen vises å være verdsatt av medarbeideren. Funn i undersøkelsen viser at lederne kommuniserer klart og direkte med sine forventninger til medarbeiderne, samt gir dem mulighet til å både påvirke og medvirke i beslutningsprosesser som må tas og støttes i teorien om forventinger (Vroom, 1964). Derimot støttes ikke teorien funnene i henhold til forventningsteorien dersom medarbeiderne selv ikke *opplever* at lederne formidler de helt tydelige og klare forventningene eller f.eks. ikke gir dem mulighet til å verken påvirke eller medvirke den endelige beslutningen som taes (Vroom, 1964).

Dersom medarbeiderne f.eks. ikke ser verdien av å oppfylle de gitte forventningene eller ikke bryr seg om det ønskede utfallet, vil dermed valensen være lav. Dette kan derimot bidra til å påvirke f.eks. kommunikasjonen av forventningene til lederne og mulighetene for medvirkning til medarbeidere, samt påvirke medarbeidernes engasjement og arbeidsprestasjoner i produksjonsbedriften (Hetland, 2013).

5.5 Mål, utvikling og arbeidsprestasjoner – Målsettingsteorien

Locke & Lathams (1990) *Målsettingsteori*, også kalt Goal-Setting theory beror på hvordan målsetting påvirker medarbeidernes atferd og motivasjon gjennom det å fokusere på fem prinsippene innenfor teorien. I henhold til målsettingsteorien blir medarbeiderne motivert til å jobbe både hardere, samt oppnår bedre resultater fordi de har tydelige, klare, utfordrende og ikke minst mestringsfulle mål å jobbe mot på arbeidsplassen (Locke & Latham, 1991).

5.5.1 Klarhet i hvilke mål som skal settes og sett utfordrende mål

Hovedfunn viser at målene som blir satt i fellesskap mellom lederen og den enkelte medarbeideren omfatter mål som f.eks. inneholder både en faglig kunnskap, kompetanseutvikling, samt en tydelig strategi i henhold til medarbeidernes arbeidsprestasjon på hvordan de skal nå målene som er satt -noe som støtter oppunder målsettingsteorien ved å få klarhet i hvilke mål som skal utvikles og at målene er utfordrende nok for medarbeiderne (Locke & Latham, 1991). Dog kan det resultere i et begrenset fokus rettet mot den personlige utviklingen, og trivselen på arbeidsplassen. Dette støttes derimot ikke av målsettingsteorien i henhold til teoriens fokus på det personlige aspekter og bidra til å f.eks. begrense den helhetlige utviklingen til medarbeiderne totalt sett (Vergauwe, et. al, 2013).

5.5.2 Overveielse av oppgavekompleksitet

Funnene viser at lederne forsøker å tilpasse målene etter hver enkelt medarbeider og deres nåværende kunnskap og kompetanse, og ikke minst ferdigheter som dermed vil resultere i at f.eks. mål som blir satt under medarbeidersamtalen er utfordrende nok for medarbeideren å strekke seg etter, dog fremdeles også er oppnåelig i henhold til deres ferdigheter, arbeidsoppgaver og kompetanse. Dette bidrar til å f.eks. skape en opplevelse av mestring og videreutvikling for

medarbeiderne i Container AS og støttes dermed av målsettingsteorien (Locke & Latham, 1991).

5.5.3 Sikre forpliktelse

I analysene av undersøkelsen fremgår det videre at lederne forsøker å gi medarbeideren noen spesifikke punkter som de kan forbedres og jobbe videre på i en positiv tone, samt gir dem ros for områder der medarbeideren viser fremgang i utviklingen eller på bestemte områder i arbeidsoppgaver. Selv om det kan være tilbakemeldinger som ikke alltid er like positive i seg selv forsøker de dog å være ærlige, se etter områder der de i tillegg kan rose medarbeiderne på og anerkjenne jobben de har lagt ned i å f.eks. nå mål eller bidratt med i ulike prosjekter i bedriften. Lederne oppgir at de videre gir konstruktive tilbakemeldinger som er rettferdige og basert på lederens egne observasjoner av medarbeiderne, deres arbeidsprestasjoner samt medarbeidernes holdninger som er observert på arbeidsplassen (Vergauwe, et. al, 2013).

5.5.4 Tilbakemeldinger

Målsettingsteorien beror på tilbakemeldinger og regelmessig oppfølging etter de satte mål, noe som vises å støttes i funnene av denne undersøkelsen hvor lederne i Container AS sammen med medarbeiderne sine setter disse målene underveis i medarbeidersamtalen, De tilrettelegger utfra medarbeiderens utvikling siden forrige samtale og følger opp målene i etterkant i form av hvordan medarbeiderne utvikles videre igjennom oppfølgingssamtaler som f.eks. enten 1-1 samtaler annenhver uke eller oppfølgingssamtaler cirka annenhver måned.

Derimot, vises det funn av at noen medarbeidere har gitt tilbakemelding til en av lederne at 1-1 samtaler om utvikling, fastsatte mål og fremgang etter medarbeidersamtalen blir altfor mye for medarbeidere til den grad at de ikke rekker å rapportere videre status eller utvikles imellom disse samtalene, dette støttes derimot ikke i målsettingsteorien da dette kan bidra til å f.eks. hemme medarbeidernes indre motivasjon videre, kompetanseutvikling, samt engasjement (Locke & Latham, 1991). Lederne i Container AS viser funn av å ta hensyn til medarbeidernes individuelle perspektiver, ønsker og videreutvikling kan dog effekten av medarbeidersamtalen derimot svekke medarbeidernes videre utvikling og oppnåelse av sine satte mål sett i lys av målsettingsteorien grunnet en begrenset tilgang på f.eks. mer kontinuerlige tilbakemeldinger, samt veiledning fra lederne

imellom samtalene. Dette kan i f.eks. bidra til å begrense eventuelle justeringer eller endringer som må til i henhold til de satte målene underveis.

5.6 Hvordan skape positive gevinster for medarbeidersamtalen?

I henhold til Semundseth (2018) oppnås positive gevinster simpelthen ved å heve ambisjonsnivået i bedriften, dersom lederen hever ambisjonen forfølger oftest prestasjonsnivået og lederen kan få til det aller meste bare lederen selv forstår nettopp *hvorfor* noe er viktig (Semundseth, 2018, s. 32).

5.6.1. Lederatferd og gode relasjoner

Ledelsesstilen transformasjonsledelse kan gi positive gevinster for medarbeidersamtalen gjennom å bidra til å gjøre medarbeidersamtalen til en mer meningsfull og produktiv opplevelse både for lederen selv og medarbeideren gjennom det at lederen viser atferd av å inspirere, støtte og engasjere medarbeiderne på en individuelt og motiverende sett (Glasø & Thompson, 2022, s. 24-28). En transformativ leder har evnen til å formulere og kommunisere en inspirerende visjon for medarbeiderne sine, samt gi en individuell -og tilpasset støtte og oppmuntring til hver enkelt medarbeider, de delegerer både ansvar og myndighet til medarbeiderne sine, oppmuntrer dem til å ta initiativ, samt bidra med ideer og ulike løsninger på egenhånd (Hetland, 2013).

5.6.2 Idealisert innflytelse

Funn i undersøkelsen som støttes av teorien, samt forskningen av ledelsesstilen transformasjonsledelse fremkommer ved hvordan lederne i Container AS velger å opptre med sin atferd fremfor medarbeiderne sine både før og under medarbeidersamtalen (Glasø & Thompson, 2022, 26). Lederne viser funn av å inspirere igjennom å være varme og mottagelige for medarbeiderne før samtalen starter ved å f.eks. ønske medarbeiderne velkommen med et smil og skape en god atmosfære for selve samtalen. De viser videre funn av å vise et inspirerende lederskap hvor lederne ønsker å foran som et godt eksempel for medarbeiderne ved å f.eks. selv søke utfordrende arbeidsoppgaver og ansvar i ulike prosjekter (Glasø & Thompson, 2022, s. 27).

5.6.3 Inspirerende motivasjon

Gjennom å knytte sin lederatferd til Container AS sin visjon og mål støtter lederne oppunder teorien transformasjonsledelse gjennom en inspirerende motivasjon

(Glasø & Thompson, 2022, s. 25-28). Dog, viser også lederne i bedriften empati og personlig støtte gjennom å f.eks. vise forståelse for medarbeidernes perspektiv, selv om de ikke alltid er enige i medarbeidernes synspunkter og ståsted. Videre vises det funn som støtter transformasjonsledelse i form av at lederne f.eks. tilbyr medarbeiderne både veiledning og støtte, samt forsøk på å finne konkrete løsninger på utfordringer som oppstår gjennom jevnlig oppfølgingsmøter. Dette bidrar til å støtte en omsorgsfull, støttende, inspirerende, samt utviklende ledelsesstil som transformasjonsledelse (Glasø & Thompson, 2022, s. 26).

5.6.4 Individualisert oppmerksomhet

Det fremkommer i funnene at lederne viser seg å tilpasse seg medarbeidernes individuelle behov som f.eks. da det vises et høyt oppgavetrykk på arbeidsplassen. Lederne forsøker dog også å legge til rette, samt følge opp medarbeidernes personlige utvikling gjennom medarbeidersamtalene ved å rette sin oppmerksomhet mot deres velvære og tilbyr dem veiledning etter behov. Dette bidrar til at medarbeiderne opplever å bli sett og hørt av lederne i Container AS og støttes av den individualiserte oppmerksomheten innenfor transformasjonsledelse (Hetland, 2013).

5.6.5 Intellektuell stimulering

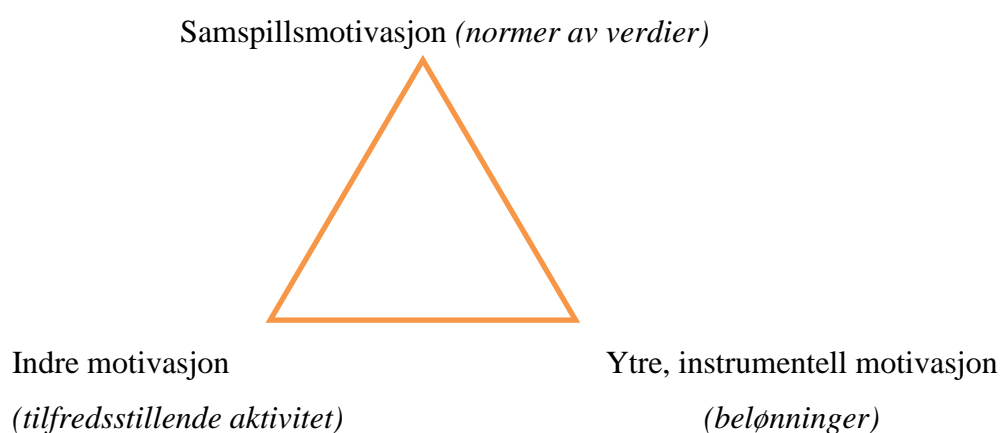
Lederne oppfordrer også medarbeiderne sine til å f.eks. dele sine ambisjoner, ønsker om mål og ulike utfordringer i arbeidshverdagen under medarbeidersamtalen igjennom oppmuntring til deltagelse, noe som støttes i teorien om en transformativ ledelsesstil hvor f.eks. lederen stimulerer til kreativitet og nytenkning. Funn viser at lederne i Container AS igjennom intellektuell stimulering bidrar til å f.eks. oppnå positive gevinster for medarbeidernes utvikling både en personlig -og kompetanseutvikling, samt fremme arbeidsprestasjon ved å tilby de ulike kompetansekurs innenfor bedriften eller tilbyr sertifiseringer innenfor deres fagfelt og muligheter (Glasø & Thompson, 2022, s. 27).

5.7 Samspilltenkning

En samspilltenkning innenfor forskningen på motivasjon handler om hvordan motivasjonen til medarbeiderne oppstår i samspillet mellom et enkelt individ og deres omgivelser fremfor å være kun et indre eller ytre fenomen av motivasjon, i henhold til Alvesson (2011). Det belyses tre interaksjonelle motivasjonsfaktorer

av som kan påvirke medarbeiderne: 1. *normene* innenfor en spesifikk bestemt sammenheng som f.eks. innenfor bedriftens rammer - vi mennesker følger normer for å unngå sanksjoner og passe inn, dette gjelder også innenfor bedriftens egne rammer, 2. *gjensidighetsprinsippet* - et slags spekter av fordeler og ulemper mellom lederen og medarbeideren hvor f.eks. opplevelse av gjensidig rettferdighet og respekt er faktorer som bidrar til å opprettholde og styrke motivasjonen. Denne gjensidigheten kan skape en lojalitet og innsatsvilje blant medarbeiderne, 3. medarbeidernes *identitet og selvoppfatning* - beror på spørsmål som f.eks. «hvem er jeg?» og «hvordan bør jeg opptre?», hvordan individet ser seg selv vil påvirke ens beslutningstaking og atferd (Alvesson, 2011).

Identiteten som medarbeider er knyttet til bedriften og dens kultur, og spesielt endringer i disse som lederutskiftning i Container AS kan påvirke (Alvesson, 2011). Ideen om samspills-motivasjon understreker viktigheten av å forstå hvordan et enkelt individ og bedriften påvirker hverandre for å fremme en positiv og indre motivasjon, dette kan gjenspeiles herunder illustrasjonen i figur 1.0. nedenfor kalt «*Motivasjonstrekanten*». Figuren viser ulike og mulige tyngdepunkter i hvilke motivasjonsfaktorer som er viktige for medarbeidere og hvilke drivkrefter ledelsen kan f.eks. forsøke å spille på for å skape positive gevinster for medarbeidersamtalen (Alvesson, 2011).



Figur 1.0 Motivasjonstrekanten (Alvesson, 2011).

5.6 Fallgruver

I henhold til empiriske studier og undersøkelser gjort av Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) og arbeidsforskningsinstituttet (AFI) finnes det mange bedrifter som viser fravær av en tydelig ledelse, samt mangelfull oppfølging av medarbeiderne i etterkant av medarbeidersamtalen (Semundseth, 2018, s. 22). Dette kan føre til en rekke negative effekter av medarbeidersamtalen som f.eks. lavere indre motivasjon blant medarbeiderne, og som igjen er sterkt korrelert til både lavere arbeidsprestasjoner, engasjement og turnover. I henhold til studiene foretatt av STAMI og AFI er også kvaliteten på tilbakemeldingene foretatt av lederne i etterkant av medarbeidersamtalen generelt sett svak da mange ledere bruker for liten tid på å studere, observere og legge til rette for medarbeiderne sine (Semundseth, 2018, s. 24).

5.8.1 Lederatferd – «straff» og belønning

Transaksjonsledelse er en lederstil hvor lederens atferd hovedsakelig beror på ulike belønninger og «straff» i henhold til medarbeiderens utførelse av arbeidsoppgaver og ens arbeidsprestasjoner (Glasø & Thompson, 2022, s. 48). En leder som utøver transaksjonsledelse vil kunne strukturere medarbeidersamtalen godt til ens hensikt, derimot vil selve gjennomføringen av samtalen bidra til å påvirke medarbeideren negativt ved å hemme deres utvikling og arbeidsprestasjoner på flere områder som f.eks. bidra til ytre motivasjon fremfor indre motivasjon, lavere ekstrarolleatferd, samt lavere trivsel og god relasjon til nærmeste leder (Buch, et. al., 2020, s. 114-115).

5.8.2 Hovedfokus på måloppnåelse og økonomiske insentiver

Teorien om lederatferden transaksjonsledelse støttes av at lederne har et stort overordnet fokus på at mål som blir satt i medarbeidersamtalen og eventuelt i oppfølgingssamtaler etter skal nås av medarbeiderne og blir sammen med den enkelte medarbeider vurdert, analysert og evaluert i form av at lederne f.eks. setter fokus ovenfor medarbeiderne hvor viktige måloppnåelsen og arbeidsprestasjonen i henhold til de gitte mål er, forventningene lederne har omkring dette, samt at de nøye følger opp i etterkant av medarbeidersamtalen. Dog, også bruk av økonomiske incentiver støtter en atferd som kjennetegnes transaksjonsledelse hvor lederne f.eks. enten i form av felles belønninger på enkeltstående avdelinger eller individuellbaserte belønninger brukes som en feiring for medarbeideres

oppnådde mål eller arbeidsprestasjoner (Buch, et. al., 2020, s. 114-115). Derimot støttes ikke teorien likevel totalt sett, da kollektive belønningsincentiver blir sett på som et motiverende arbeidsklima fremfor individuellbaserte incentiver hvor den indre motivasjonsfaktoren hemmes, i dette tilfelle kan dog den indre motivasjonen til medarbeiderne i Container AS fremmes noe grunnet de kollektive insentivene (Buch, et. al., 2020, s. 114-115)

5.8.3. Konsekvenser og strukturerte oppfølgninger

I funnene av undersøkelsen fremkommer det at noen ledere uttrykker skuffelse når medarbeidere ikke når de satt målene sine, samt at lederne forsøker å vektlegge forståelsen av ulike konsekvenser medarbeiderne og Container AS kan få av at medarbeiderne ikke å nå målene sine. Dette støtter en transaksjonell tilnærming hvor lederen har et stort fokus på konsekvenser, det strukturelle, samt ansvar ovenfor medarbeiderne sine (Buch, et. al., 2020, s. 115-116) Funnene viser også at lederne i Container AS f.eks. følger opp medarbeiderne sine etter samtalen med noen ganger *for* hyppige og kontrollerte oppfølgingsamtaler for å f.eks. sikre at eventuelle utfordringer i henhold til medarbeidernes utvikling underveis, og at måloppnåelse adresseres i tillegg til å utforme videre planer for eventuelle strukturelle endringer av medarbeidernes arbeidsoppgaver, dersom målene og utviklingen ventet av medarbeidersamtalen er for uoppnåelige for den enkelte medarbeider. Dette støtter videre teorien i en strukturert transaksjonell tilnærming til ledelse som transaksjonsledelse som kan gi negative effekter (Buch, et. al., 2020, s. 115-116).

Etter endringen i Container AS med utskiftninger i ledelsen, har en av de nye mellomlederne for produksjonsavdelingen blitt forfremmet fra medarbeider til mellomleder og er dermed blitt produksjonsmedarbeiderne sin nærmeste leder. Dette oppgis det i funnene av undersøkelsen at har skapt noe frustrasjon og spekulasjoner rundt den nye lederens rolle blant produksjonsmedarbeiderne - noe den nye lederen har måttet tatt tak i ved flere anledninger. Funn i undersøkelsen viser at den gitte lederen har fått tilbakemeldinger på diverse ulike møter med smedarbeiderne hvor de gir uttrykk for at de opplever, sitat fra lederen selv: «noen av medarbeiderne opplever at jeg micro-manager dem». Noe som kan tolkes og tyder på at denne lederen forsøker å overvåke og styre i form av å ha en kontinuerlig oversikt over hvert ledd uten å f.eks. gi medarbeiderne nok autonomi, tillitt, samt muligheter for videre utvikling på arbeidsplassen. Dette kan i verste

fall være en potensiell fallgruve for denne enkelte lederen og ikke minst for lederens medarbeidere i avdelingen i henhold til deres arbeidsprestasjoner og utvikling i bedriften.

Ulike fallgruver lederne i Container AS bør være klar over sett i lys av transaksjonsledelse for å nettopp optimalt strukturere og gjennomføre medarbeidersamtalen for å fremme medarbeidernes arbeidsprestasjoner og utvikling, kan være dersom lederne viser mangel på f.eks. anerkjennelse hvor lederen i hovedsak fokuserer på kun straff og belønning, og medarbeideren opplever å ikke føle seg anerkjent for sine nåværende arbeidsprestasjoner (Buch, et al. 2019, s. 115). Dersom de ulike belønninger eller «straff» også oppleves som urettferdige av medarbeiderne kan det føre til frustrasjon, samt en dårligere relasjon til lederen og derav påvirke medarbeidernes ytelse i form av fremtidige arbeidsprestasjoner og en opplevelse av tillitsbrudd fra ledelsen (Vergauwe, et. al, 2013).

For at lederne i Container AS derimot skal motvirke negative effekter av transaksjonsledelse som fallgruve, da spesielt under medarbeidersamtalen bør lederne integrere andre ledelsesstiler som f.eks. transformasjonsledelse hvor lederatferden fokuserer på å inspirere og støtte medarbeidernes utvikling og arbeidsprestasjoner (Buch, et al. 2019, s. 115). En manglende tilstedeværelse av støtte og veiledning, samt at lederen f.eks. kun gir negative tilbakemeldinger til medarbeideren uten å tilby medarbeideren konstruktive tilbakemeldinger og ulike løsninger under medarbeidersamtalen hvor lederen f.eks. ikke gir medarbeideren den tilstrekkelige støtten og veiledning for at medarbeideren skal fremme sine arbeidsprestasjoner, kan dermed føre til opplevelser av både lavere trivsel, jobbengasjement, lavere autonomi opplevelse samt destruktiv lederatferd (Buch, et al. 2019, s.116). I henhold til Gjerde (2022), rådes det ledere til å utforske perspektiver av identiteter for å bedre sin egen forståelse av identitet, sitt faktiske arbeid som leder og forsøke å samtidig være både utforskende, omsorgsfull og nysgjerrig i sin fremtredelse av lederskapet (Gjerde, 2022, s. 140-141).

5.9 Forslag til forbedring – egnede tiltak i praksis

I forskningen på kilder til opplevelser av medarbeidersamtalen viser Pichlers (2012) metaanalyse sterke sammenhenger mellom kvaliteten på selve relasjonen mellom medarbeideren og nærmeste leder, og opplevelsen av samtalen sett ifra

medarbeiderens ståsted. I tillegg er kvaliteten på relasjonen medarbeideren har med nærmeste leder relatert til opplevelsen av samtalen gjennom positive sammenhenger med medarbeiderens opplevelse av å være delaktig i samtalen og igjennom gode skårer på evalueringer av medarbeideren (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 163). Da det nylig er foregått et oppkjøp av bedriften, samt et lederskifte blant mellomlederne i avdelingene, bærer det preg av at den langsiktige og ikke minst nære relasjonen til medarbeiderne riktignok ikke har rukket og funnet sted for mange av de nye lederne, dog er det enda viktige for disse lederne å skape en nær relasjon til medarbeiderne sine og ha dette som et hovedfokus fremover, både i det daglige og under selve medarbeidersamtalen i henhold til Leder- Medarbeider-Relasjonen, også kalt Leader- Member Exchange (L-M-X) som en relasjonsteori utviklet av Graen i 1976 (Martinsen, 2021, s. 152-153). Teorien beror på betydningen av at lederne viser omtanke ovenfor sine medarbeidere og ulike former for sosiale utvekslinger mellom lederen og medarbeideren som innebærer at begge parter både «gir og tar» der det eksisterer en gjensidig tillitt, respekt og kommunikasjon for hverandre og oppleves som god (Martin et. al., 2016).

Hansens (2019) empiriske metastudier utforsker hvordan man kan oppnå måloppnåelse og bedre effektivitet igjennom syv prinsipper for å bli mer produktiv, samtidig oppnå de beste prestasjoner på arbeidsplassen – prinsipper for å jobbe såkalt «smartere, ikke hardere» (Hansen, 2019, s.16):

Fokuser på det viktigste - identifiser hva dine hoved arbeidsoppgaver er i form av hva velger du å legge ditt fokus fullt og helt i, hvilke oppgaver som vil ha størst innvirkning på dine resultater. *Sett sammen ressurser* - bruk dine egne ferdigheter, kunnskaper, nettverk og tilgjengelige ressurser på en smart måte for å oppnå målene dine. *Optimalisering* - legg om arbeidet ditt og søk etter de beste metodene og strategiene for å utføre arbeidsoppgavene dine på en mest mulig effektiv måte. Det kan f.eks. innebære å analysere eller identifisere ineffektive rutiner du har. *Automatiser* - identifiser oppgaver som kan automatiseres eller forenkles ved hjelp av f.eks. verktøy eller teknologi for å spare både tid og energi. *Forbedring* - kontinuerlig evaluer og forbedre måten du utfører arbeidet ditt på for å oppnå stadig bedre resultater, det kan f.eks. innebære å lære av sine egne feil, være åpen for nye tilnærminger å jobbe på. Still «dumme» spørsmål som åpner for tanken «hva om?» fremfor gamle rigide arbeidsmetoder. *Prioritering* - prioriter de viktigste arbeidsoppgavene. *Lære og tilpass deg* - Hvilke hindringer avholder deg

fra å lære i jobben din? vær åpen for å lære deg nye ferdigheter, teknologi, samt tilpasse deg endringer i arbeidsmiljøet for å holde tritt (Hansen, 2019, s. 16).

Disse prinsippene kan være fordelaktig for lederne i Container AS å ta i betraktning og som et mulig tiltak for å bedre sin egen struktur på når det kommer til medarbeidersamtalen. Lederne kan også benytte seg av disse prinsippene for å avdekke og hjelpe medarbeiderne under gjennomføringen av medarbeidersamtalen for å fremme medarbeidernes utvikling og arbeidsprestasjoner, samt se hvor mulighetene for den enkelte medarbeiders utvikling ligger og hvordan lederen kan bidra til å fremme «jobbe smartere, ikke hardere» prinsippet.

Andre egnede tiltak kan også f.eks. være at den enkelte leder bidrar til å forsøke å skape et såkalt mestringsklima i bedriften, også under selve gjennomføringen av medarbeidersamtalen. Dette kan nok være utfordrende i praksis for denne produksjonsbedriften, dog et godt tiltak å fokusere på videre. Et mestringsklima kan defineres ved at oppnådde mål og prestasjoner kjennetegnes ved en stor innsats, selvutvikling, læring, mestring, samt samarbeid i bedriften, hvor det også legges vekt på å gi medarbeiderne muligheten til å utvikle sitt fulle potensial (Gotvassli, 2020, s. 152-156). Dette vil f.eks. bidra til å skape økende arbeidsprestasjoner og utvikling hos medarbeiderne. I henhold til Nerstad (2016), er støtte fra ledere, opplevelsen av å ha gode treings- og utviklingsmuligheter, samt karriererelaterte muligheter sentrale faktorer for å skape et slikt mestringsklima på arbeidsplassen (Gotvassli, 2020, s. 154-156).

For å legge vekt på å skape et godt mestringsklima kan lederne følge Nerstads (2016) praktiske tiltak og råd som kan være nyttige *1. Gi medarbeideren varierte og meningsfylte arbeidsoppgaver. 2. Ha et fokus på indre motivasjon* ved å vektlegge utvikling av medarbeidernes kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet som skaper en «vi-følelse». *3. Evaluer medarbeiderne under gjennomføringen av medarbeidersamtalen utfra deres innsats og egenutvikling.* Dette er viktig da evalueringer bør utføres av både den enkelte lederen og medarbeideren sammen under samtalen, og hvor det gis rom for å feile og tilstrekkelig nok med både støtte og utviklingsmuligheter for medarbeideren (Gotvassli, 2020, s. 152-156).

Lederne i produksjonsbedriften Container AS kan derimot f.eks. også kartlegge, samt måle sin egen transformasjonsledelse som et praktisk egnet tiltak igjennom å ta i bruk Bass & Avolio (1994; 1999; 2004) «*Multifactor Leadership Questionnaire Form*» for en analyse av sin egen ledelsesatferd eller som et slags verktøy for lederutvikling (Glasø & Thompson, 2022, s. 33). Dette er et verktøy som er relativt oppnåelig å ta i bruk for lederne i praksis uten for mye tidkrevende bruk eller finansielle aspekter å ta hensyn til fremfor f.eks. lederkurs -og treningstiltak som f.eks. 360 graders lederutvikling.

6.0 Konklusjon

6.1 "Hvordan kan ledere optimalt strukturere og gjennomføre medarbeidersamtalen for å fremme medarbeidernes arbeidsprestasjoner og utvikling?"

Det kan konkluderes med i henhold til problemstillingen at lederne bør fortsette med å f.eks. bruke skjemaer som et verktøy for å forberede medarbeidersamtalene. Dette skaper en struktur, samt sikrer at begge parter har forberedt seg godt til samtalen på forhånd. Lederne bør også fortsette med å spørre medarbeiderne direkte om deres ønsker og behov før samtalen. Dette kan f.eks. utføres gjennom å innledende både formelle eller uformelle samtaler med medarbeiderne, eller f.eks. gjennom spørreskjemaer slik at samtalene blir mer individuelt tilpasset medarbeiderens situasjon. Det kan også konkluderes med at lederne bør bli bedre til å tilpasse sin individuelle støtte og kommunikasjon basert på medarbeidernes umiddelbare respons og ulike derav behov. Dette krever riktignok både et godt øye, en dose med empati og evne til å lese situasjoner, dog kan det bidra til medarbeidernes personlige utvikling og arbeidsprestasjoner på sikt. Lederne bør også fortsette med å legge vekt på medarbeidernes faglige og personlige utvikling ved å sørge for at målene som blir satt i medarbeidersamtalen både er realistiske, oppnåelige, samt klare og tydelige for medarbeideren.

De nye lederne bør dog sette av mer tid til å både bli kjent med medarbeiderne sine, tid til å forstå dem og ikke minst følge opp målene som ble satt av medarbeidernes tidligere leder igjennom å foreta f.eks. uformelle status møter eller små «kaffe-maskin» møter, samt mer detaljert oppfølging av

medarbeidernes fremgang. De bør også bruke tid på å sette seg inn i de disse målene og ikke minst gjennomgå disse med medarbeiderne slik at det kan skape en felles forståelse for både lederen og medarbeider for å bidra til å fremme deres arbeidsprestasjoner. Det kan konkluderes videre med at lederne bidrar også til å optimalt fremme utvikling og arbeidsprestasjoner gjennom samtalen ved å gi konstruktive tilbakemeldinger til medarbeiderne sine og veileder dem i riktig retninger. Lederne bør også fortsette med å fokusere på det å skape en god atmosfære, være mentalt påkoblet og å vise forståelse for medarbeidernes situasjon.

De bør derimot være ekstra oppmerksomme på å tilpasse denne støtten, forståelsen og empatien gjennom sin lederatferd også når det er høyt arbeidspress med korte tidsfrister. Lederne bør derimot være forsiktige med bruk av belønninger som f.eks. økonomiske incentiver med individuelle belønninger for å ikke kvele medarbeidernes indre motivasjonsfaktorer og fremme deres ytre motivasjonsfaktorer og heller fortsette med de kollektive belønningene som f.eks. kollektive økonomiske incentiver som felles bonuser og uformelle møter hvor det feires oppnådde mål med kaffe og kake. Til slutt kan det konkluderes med at lederatferd som innebærer en kontinuerlig overvåkning og «micro-managing» av medarbeiderne som fremgår fra en av lederne i funnene ikke verken fremmer eller bidrar til å skape utvikling og gode arbeidsprestasjoner hos medarbeiderne og bør derimot håndteres gjennom forslagene til egnede tiltak i praksis ovenfor.

6.2 Kritikk av eget arbeid

Å kritisere eget arbeid er ingen enkel sak, derimot kan det være et godt verktøy å ta med seg videre. I denne oppgaven opplevde jeg selv å ha et bias under intervjuene av undersøkelsen. Dette biaset gikk ut på at jeg dømte vedkommende sin lederatferd i mitt eget hode og laget meg en umiddelbar oppfatning av vedkommende som leder i negativ grad, basert på førsteinntrykket jeg fikk under intervjuene. Førsteintrykk har dog i henhold til Moxnes liten validitet i seg selv, dog kan vise til høy validitet i henhold til personlighetstrekk hos et menneske (Moxnes, 2016, s. 137). Ved å falle i dette biaset utsatte jeg meg selv for å mulig bli blendet av dette under mine vurderinger og analyser av lederne i etterkant av intervjuene i undersøkelsen, og dermed risikere at mine egne forutsetninger om lederne kan ha påvirket utfallet av undersøkelsen til en viss grad.

Litteraturliste

- Alvesson, M. (2011). *Hvordan motivere individer*. Magma. (3. utg.) 7.
Fagbokforlaget i samarbeid med Econa. <https://old.magma.no/hvordan-motivere-individer>
- Bass, B. M., Bruce J., Avolio B. J., Jung D. & Berson Y. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*, Journal of Applied Psychology. (Vol. 88). 2. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Behling, O., & Starke, F., A. (1973) *The Postulates of Expectancy Theory*, 7. Academy of Management Journal. (Vol 16). 3. <https://doi.org/10.2307/254999>
- Buch, R. Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2019). *Produktiv Motivasjon i Arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Einarsen, V., S. & Skogstad, A. (2021). *Det Gode Arbeidsmiljø – Krav og Utfordringer*. (3 utg.) Fagbokforlaget.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). *Self-determination Theory and Work Motivation*. *Journal of Organizational Behavior*. Wiley InterScience. (Vol. 26.). (Issue 4). 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gjerde, S. (2022). *Ledere og Ledelse i Utvikling - Refleksjon for Problemløsning, Innsikt og Nytenkning*. Fagbokforlaget.
- Glasø, L. & Thompson, G. (2022). *Transformasjonsledelse*. Gyldendal Akademisk.
- Gotvassli, K. AA. (2020). *Kunnskap, Kunnskapsutvikling og Kunnskapsledelse i Organisasjoner*. (2 utg.). Fagbokforlaget.
- Hansen, M., I. (2019). *Suveren på jobb - Hvordan de Beste Gjør Mindre, Jobber Bedre og Oppnår Mer*. Kagge forlag.

Hetland, H. (2013). *Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov*. Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 3 (Vol. 16). <https://doi.org/10.23865/magma.v16.809>.

Kanfer, R., Ackerman, P. L., Murtha, T. C., Dugdale, B., & Nelson, L. (1994). *Goal setting, conditions of practice, and task performance: A resource allocation perspective*. Journal of Applied Psychology, 79 (Vol. 6). 826– 835. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.826>

Klemsdal, L. (2018). *Hva Trenger vi Ledere til? Organisering og Ledelse i Komplekse Arbeidssituasjoner*. Gyldendal Akademisk.

Klev, R. & Levin, M. (2022). *Forandring som Praksis - Endring og Utvikling som Samskapt Læring*. Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet Gjennom Menneskelig Ressurser – Evidensbasert HRM*. (4 utg.). Fagbokforlaget.

Langdridge, D., Danielsen, S. & Røen, P. (2006). *Psykologisk Forskningsmetode: en Innføring i Kvalitative og Kvantitative Tilnærminger*. Tapir Akademisk Forlag.

Locke, E. & Latham, G. P. (1991). *A Theory of Goal Setting & Task Performance. Organizational Behavior and Human Decision Process*. (Vol. 50). 212-247. <http://dx.doi.org/10.2307/258875>

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). *Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review*. Wiley Library. (Vol 69). 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>

Martinsen, Ø. L. (2021). *Perspektiver på Ledelse*. (4 utg.). Gyldendal.

Moxnes, P. (2016). *Fasettmennesket Personlighet og Rolle, et Utviklingsperspektiv*. Fagbokforlaget.

Semundseth, R. (2018). *Medarbeidersamtalen 2.0 – Fra Gammeldags Pliktøp til Moderne Medarbeidersamtaler*. (2 utg.). Fagbokforlaget.

Sjønberg, A. S. H., Hotvedt, E. & Janum, M. (2022). *Arbeidsrett – Individuelle og Kollektive Emner*. (3 utg.). Gyldendal.

Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., & Kaiser, R. B. (2018). The Double-Edged Sword of Leader Charisma: Understanding the Curvilinear Relationship Between Charismatic Personality and Leader Effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 114 (Vol. 1). 110-130. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000147>

Vroom V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley and Sons. 331.

Vedlegg 1: intervjuguide

Tidsestimat: ca. 1 time

Til stede: Meg selv som intervjuer og informanten. Jeg notatfører/transkriberer under intervjuene.

Informasjon om intervjuguiden:

- Overordnede spørsmål (markert med normal skrift) stilles til samtlige informanter.

Introduksjon og bakgrunnsspørsmål		
Spørsmål/aktivitet	Tid	Notater
Introduksjon: <ul style="list-style-type: none">• Hvem jeg er og hva formålet med undersøkelsen er• Informasjon om notater og anonymisering• Samtykkeerklæring	5 min	
Intervjuspørsmål		
Spørsmål/aktivitet	Tid	Notater
Forventninger <ol style="list-style-type: none">1. I hvilken grad og på hvilken måte forbereder du deg til medarbeidersamtalen med dine medarbeidere?2. Hvordan avdekker du dine medarbeideres selve forventninger til medarbeidersamtalen?3. Hvordan avdekker du hva medarbeiderne forventer av deg og din ledelse når det gjelder kommunikasjon og støtte i forbindelse med medarbeidersamtalen?4. Hvordan kommuniserer du forventningene dine til medarbeiderne, og hvordan sikrer du at de forstår og er engasjert i å oppfylle disse forventningene?	5 min	

<p><u>Fastsetting av klare og realistiske mål</u></p> <p>5. Hva gjør du som leder for å sette tydelige, klare og realistiske mål som er utfordrende, men samtidig oppnåelige for medarbeideren din under medarbeidersamtalen?</p> <p>6. Hvordan vil du som leder håndtere ulike utfordringer eller hindringer medarbeideren opplever i forbindelse med å jobbe mot de satte målene under medarbeidersamtalen?</p> <p>7. Hvordan vil du som leder hjelpe medarbeideren under medarbeidersamtalen med å identifisere nye mål, eventuelt justere de eksisterende målene for medarbeideren basert på medarbeiderens nåværende jobbprestasjoner?</p>	<p>5 min</p>	
<p><u>Karriereutvikling</u></p> <p>8. Hvordan gir du medarbeideren muligheter for faglig kompetanse -og personlig vekst og utvikling i bedriften?</p> <p>9. I hvilken grad følger du opp mål og ulike tiltak som ble satt under samtalen i etterkant? Og hvordan tilrettelegger du som leder for at medarbeideren utvikler seg siden forrige medarbeidersamtale?</p> <p>10. På hvilken måte opplever du at du gir medarbeiderne dine medvirkning til å sette videre mål og utvikling under medarbeidersamtalen?</p>	<p>5 min</p>	

<p><u>Konstruktiv dialog og tilbakemeldinger</u></p> <p>11. Hvordan gir du konstruktiv tilbakemelding på medarbeidernes jobbprestasjoner og fremgang?</p> <p>12. Hvordan planlegger du å gi tilbakemelding til medarbeideren om deres måloppnåelse under samtalen, og hvordan kan denne tilbakemeldingen bidra til videre utvikling?</p> <p>13. Hvordan gir du tilbakemeldinger basert på medarbeidernes arbeidsprestasjoner eller utvikling mellom medarbeidersamtalene?</p>	<p>30 min</p>	
<p><u>TRANSFORMASJONSLEDELSE</u></p> <p>14. Hvordan velger du å opptre og hva har du mest fokus på når medarbeideren har entret rommet og medarbeidersamtalen skal starte?</p> <p>15. Hvordan vil du si at du som leder demonstrerer empati og forståelse for medarbeidernes perspektiver og behov?</p> <p>16. På hvilken måte oppmuntrer du medarbeideren til å dele sine ambisjoner, mål eller utfordringer på arbeidsplassen under samtalen?</p> <p>17. Hvordan vil du si at du inspirerer medarbeiderne dine til å strebe etter å utvikle seg på arbeidsplassen? Oppfølgingsspørsmål: hvordan knytter du dette til mål og visjon for bedriften?</p> <p>18. Hvordan vil du beskrive din relasjon til dine medarbeidere?</p> <p>19. Hvordan sørger du som leder for å en tillitsfull og god relasjon til medarbeiderne dine?</p>		
<p><u>TRANSAKSJONSLEDELSE</u></p> <p>20. Hvordan håndterer du mål som ble satt i forrige medarbeidersamtale og som ikke er blitt oppnådd av medarbeideren?</p> <p>21. Benytter du deg av ulike belønninger eller insentiver for å oppmuntre medarbeideren til en bestemt atferd</p>		

<p>eller arbeidsprestasjon under samtalen?</p> <p>22. Hva slags tilbakemelding gir du medarbeideren når vedkommende ikke presterer som forventet?</p> <p>23. Hvordan håndterer du eventuelle konflikter eller uenigheter som oppstår mellom deg og medarbeiderne dine?</p>		
Avslutning		
Spørsmål/aktivitet	Tid	Uformelle notater <i>(eventuell informasjon som kommer frem etter avslutning av intervjuet)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du ønsker å legge til? • Takke for besvarelse • Gjenta informasjon om anonymitet 	5 min	