

«Quality time med leder»
En studie av helsefagarbeideres
erfaringer med medarbeidersamtaler

Hanne Syse
VID vitenskapelige høgskole
Diakonhjemmet

Masteroppgave
Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 20141
2.mai 2017

Sammendrag

Tema i denne studien er medarbeidersamtalen. Gjennom denne undersøkelsen ønsket jeg å finne ut av hvilken nytteverdi medarbeidersamtalen har for helsefagarbeidere i hjemmetjenesten. For å kunne svare på problemstillingen valgte jeg en kvalitativ tilnærming, og gjennomførte åtte semistrukturerte intervjuer med helsefagarbeidere i hjemmetjenesten i Oslo kommune.

De viktigste funnene fra intervjuene var at informantene opplevde lite struktur rundt forberedelser, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalen. Selv om informantene ikke opplevde det litteraturen, og da særlig Mikkelsen (2002), trekker frem som viktig for å gjennomføre en god medarbeidersamtale setter alle informantene pris på samtalen og vil gjerne gjennomføre den med sin leder. Helsefagarbeiderne vil ha en litt uformell samtale uten for mange skjemaer og mye struktur. De vil ha en samtale der de kan snakke om det de har på hjertet. Alle informantene bekrefter Kuvaas og Dyviks (2016) funn om at relasjon påvirker medarbeidersamtalen. De trekker det så langt at de også mener at medarbeidersamtalen er et viktig sted for å bygge relasjon med leder. Informantene har behov for å bygge relasjon og et av de høyeste ønskene er å få tilbakemeldinger. De ønsker både ris og ros, og blir motiverte av å jobbe med forbedring gjennom året. Medarbeidersamtalen er en viktig arena for informantene, da den er en av de få mulighetene de har til å prate ansikt til ansikt med leder. Informantene har et ønske om å bidra til utvikling av avdelingen og synes det er fint å kunne komme med tilbakemeldinger til leder i samtalen. Informantene i denne studien opplever at medarbeidersamtalen har en høy grad av nytteverdi for dem.

Forord

«Skal ikke bare ta en master i verdibasert ledelse da siden jeg har en lederstilling uten formell lederutdanning?». Lite visste jeg om hva den kommentaren skulle bringe med seg av gleder, utvikling og ikke minst dårlig samvittighet.

Masteroppgave markerer et punktum for tre år med studier. De tre årene har gitt meg en stor personlig utvikling og nå nærmer det seg slutten. Jeg valgte tematikk i masteren som var veldig rettet mot min egen hverdag. Jeg har gjennom denne studien endret syn på det som for meg var en meningsløs oppgave til å bli en oppgave som jeg virkelig kommer til å prioritere og ikke minst snakke varmt om i fremtiden.

Jeg hadde aldri klart dette uten min kone Kristine som har tatt over gjennomsnittet mye ansvar for hjemmet og for vår sønn dette er *vår* mastergrad. Jeg må også rette en stor takk til mine gode venninner Hanne Elise og Hanne - uten dere ville det ikke blitt en leselig masteroppgave.

Ikke minst vil jeg rette en takk til min veileder Tone Lindheim som har funnet den perfekte balansen i veiledningen. Uten hennes fleksibilitet hadde det ikke vært mulig å gjennomføre denne oppgaven og jobbe samtidig.

Oslo/Kjelsås 2.mai 2017

Hanne Syse

INNHold

1. Innledning	6
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Avgrensning.....	8
1.3 Oppgavens struktur.....	9
2. Medarbeidersamtaler	10
2.1 Oslo kommune og hjemmetjenesten.....	10
2.2 Medarbeidersamtaler	12
2.2.1 Hva er medarbeidersamtaler?.....	12
2.2.1 Lov- og avtaleverk	15
2.2.2 Medarbeidersamtalens hensikt	16
2.2.3 Hva er en god medarbeidersamtale?	16
2.3 Relasjon	18
2.4 Medarbeiderskap	21
3. Metode	23
3.1 Metodevalg	23
3.1.1 Kvalitativ metode	24
3.2 Datainnsamling	24
3.2.1 Intervjuguide	25
3.2.2 Utvalg	26
3.3 Analyse	26
3.4 Forskningsetikk	28
3.4.1 Validitet	29
3.4.1 Reliabilitet	30
4. Presentasjon av data fra intervjuene	32
4.1 Forberedelser og forventinger i forkant av medarbeidersamtalen.....	32
4.1.1 Betydningen av rammer og struktur i medarbeidersamtalen.....	32
4.1.2 Betydningen av relasjonen til leder	35
4.2 Opplevelser i medarbeidersamtalen.....	35
4.2.1 Betydningen av tematikk i medarbeidersamtalen.	35
4.2.2 Betydningen av relasjonen til leder	38
4.3 Oppfølging og refleksjon i etterkant av medarbeidersamtalen.....	40
4.3.1 Betydningen av medarbeidersamtalen resten av året	40
4.3.2 Betydningen av relasjonen til leder	43

5. Quality time med leder	45
5.1 Rammer og struktur	45
5.2 Betydningen av relasjon til leder	49
5.3 Ønsker og behov	52
5.4 Betydningen for arbeidshverdagen	54
6. Konklusjon.....	57
Litteraturliste.....	59
Vedlegg 1 INTERVJUGUIDE	62
Vedlegg 2 INFORMASJONSSKRIV	63

1. Innledning

Det er bortkastet å bruke tid på medarbeidersamtaler. Dette var min opplevelse etter å ha gjennomført en rekke medarbeidersamtaler i hjemmetjenesten i Oslo kommune både som leder og ansatt. Sitter medarbeidere i hjemmetjenesten igjen med samme opplevelse at tiden brukt på medarbeidersamtaler har vært bortkastet? Dette spørsmålet er et av de viktigste jeg forsøke å besvare i denne studien. For de av oss som har en fot innenfor arbeidslivet er ikke medarbeidersamtalen et nytt tema. Alle har et forhold til samtalen enten som leder eller medarbeider eller begge deler. Jeg har hatt gjentatte diskusjoner om samtalen og jeg opplever at meningene om medarbeidersamtalen varierer. Noen mener at dette er årets viktigste samtale, andre ser på samtalen kun som et unødvendig mas. Medarbeidersamtalen blir ofte kalt et mas, og MAS er forøvrig forkortelsen som blir brukt om medarbeidersamtalen i Oslo kommune.

Som leder i hjemmetjenesten i Oslo kommune har jeg en stor personalgruppe. Dette gjelder ikke bare meg, Oslo kommunes hjemmetjenesteavdeling har de siste årene blitt større og større og det er ikke uvanlig at en avdelingsleder har 40 medarbeidere. Det er ressurskrevende å gjennomføre 40 medarbeidersamtaler. For meg vil det være cirka to ukers arbeid å gjennomføre disse samtalene, og i tillegg kommer oppfølgingsarbeid i etterkant av medarbeidersamtalen. Det store spørsmålet er om det er verdt det? Hvilken effekt har disse to ukene med lederarbeid på mine medarbeidere? Denne studien vil være med på å danne et bilde av hvordan medarbeidere opplever samtalene og hva de sitter igjen med i etterkant av medarbeidersamtalene.

Etter snart 10 år i Oslo kommune har jeg dannet min egen mening om medarbeidersamtalen. Jeg hadde to samtaler med min leder i løpet av mine fem første år som ansatt, jeg opplevde samtalene som svevende og jeg klarte ikke å relatere disse til min egen hverdag. Da jeg selv ble leder ble oppgaven med medarbeidersamtalen en kjepphest for meg. Jeg ville ikke at mine medarbeidere skulle ha en opplevelse av meningsløshet slik jeg erfarte i mine medarbeidersamtaler. Jeg forberedte meg godt og startet på listen over medarbeidere. Etter å ha gjennomført mine ti første samtaler var jeg sliten. Det hadde ikke gått som forventet. De fleste av samtalene var preget av enveiskommunikasjon, jeg opplevde mine medarbeidere som passive og negative, fokuset var på alt som var galt. Utsagn som «det er alt for mye å gjøre» gikk igjen. Svar på kompetansehevingsspørsmål var alltid mer kurs, selv om ingen kunne

spesifisere hva slags type kurs det var snakk om. Det kan godt hende dette var deres arbeidshverdag. I etterkant av samtalene satt jeg igjen med en følelse av fortapthet. Oppgavene på utførersiden av hjemmebaserte tjenester er svært regulerte og «stoppeklokkefilosofiene», gir leder et svært lite handlingsrom for individuelle tilpasninger og utviklingsmuligheter. Det å gjennomføre medarbeidersamtaler opplevdes som meningsløst for meg som leder.

Min opplevelse av meningsløshet står i sterk kontrast til Oslo kommunes personalpolitikk. I Oslo kommunes (2016) Dokument 25, Hovedoverenskomst med arbeidstakerorganisasjonen, står det at det skal gjennomføres årlige medarbeidersamtaler. I den årlige medarbeiderundersøkelsen er et av spørsmålene om du har blitt tilbudt medarbeidersamtale og om samtalen er gjennomført. Ledere i Oslo kommune blir målt på om de har gjennomført medarbeidersamtalen.

Samtidig som Oslo kommune krever gjennomføring av medarbeidersamtalen sier Kuvaas(2008) som har forsket mye på temaet i Norge, at det ikke er noen sammenheng mellom medarbeidersamtalen og motiverte medarbeidere.

Hvorfor er det da så mye fokus på medarbeidersamtalen? Jeg har innsett at dersom jeg har tenkt å fortsette å jobbe i Oslo kommune, må jeg forholde meg til og prioritere medarbeidersamtalen. Mitt hovedønske er at jeg gjennom denne studien finner innfallsvinkler som kan bidra til at ledere i hjemmetjenestene motiveres til å ta i bruk medarbeidersamtaler. Det finnes flere studier og masteroppgaver som omhandler nytteverdien av medarbeidersamtalen, men jeg har ikke klart å finne noen som studerer gruppen helsefagarbeidere. Mitt ønske er å synliggjøre en stor yrkesgruppe i norsk helsevesen og se på deres forhold til medarbeidersamtalen.

1.1 Problemstilling

På grunnlag av den overnevnte introduksjonen er problemstillingen for denne studien:

Hvilken nytteverdi har medarbeidersamtalen for helsefagarbeidere i hjemmetjenesten?

For å svare på problemstillingen, har jeg gjennomført en kvalitativ undersøkelse hvor jeg har intervjuet åtte helsefagarbeidere som jobber turnus i Oslo kommune. Jeg har sett på deres erfaringer, opplevelser og ønsker for medarbeidersamtalen. Jeg har utformet fire forskningsspørsmål:

- Hvilke rammer og strukturer blir brukt i gjennomføringen av medarbeidersamtalen?
- Hvilken betydning har medarbeiders og leders relasjon for medarbeidersamtalen?
- Hvilke ønsker og behov har medarbeiderne for medarbeidersamtalen?
- Hvordan bruker medarbeiderne medarbeidersamtalen til å påvirke sin jobbhverdag?

1.2 Avgrensning

Som det står i problemstillingen, har jeg valgt å undersøke hjemmetjenesten. Denne avgrensingen har jeg gjort fordi jeg ikke har funnet andre studier av medarbeidersamtalen som har gått direkte inn i denne delen av kommunens virksomhet. De erfaringer som har bidratt til min interesse for tematikken er hentet fra nettopp denne bransjen. Mine erfaringer fra bransjen gjør at en nødvendigvis ikke vil kunne trekke samme konklusjoner om motivasjon i hjemmetjenesten som Kuvaas (2008) gjør i bankbransjen. Dette fordi bankansatte jobber inne på kontor og har en annen nærhet til leder enn helsefagarbeidere i hjemmetjenesten. Det er derfor interessant å se om det vil komme frem andre funn enn i andre studier. Det er store ulikheter fra kommune til kommune og bydel til bydel hvilke kommunale tjenester som er organisert i hjemmetjenesten. I denne studiene kommer alle informantene fra den delen som omfatter hjemmesykepleie, altså kommunale tjenester som gis i brukeres egne hjem. Selv om alle informantene sier de jobber i hjemmesykepleien, har jeg valgt å bruke begrepet hjemmetjenesten da dette er den formelle tittelen på disse typer tjenester.

Jeg mener at det er medarbeiders meninger som best kan besvare min problemstilling. Studien har derfor et medarbeiderperspektiv. I hjemmetjenesten jobber det ulike yrkesgrupper. Hvilke yrkesgrupper varierer i de ulike bydelene. Svært ofte er det både sykepleiere, ergoterapeuter, fysioterapeuter, vernepleiere og helsefagarbeidere som jobber i slike tjenester. Det kunne selvsagt vært interessant å se på alle ansatte i hjemmetjenesten, men jeg har valgt å avgrense studien til å omhandle helsefagarbeidere. Helsefagarbeiderne er som oftest den største gruppen i tjenesten, samtidig mener jeg at gruppen får ufortjent lite oppmerksomhet. Det er også den gruppen som har størst begrensinger og minst handlingsrom i sine stillinger. Hjemmetjenesten gir døgkontinuerlige tjenester, og dette medfører at helsefagarbeidere i hjemmetjenesten som regel jobber turnus. Jeg har derfor valgt å sette et krav til at mine informanter jobber turnus, det vil si kveld og/eller helg.

Helsefagutdanningen er relativt ny, litt i underkant var 10 år. Tidligere het utdanningen Hjelpepleierutdanningen. Felles for dem er at de er toårige helsefagutdanninger. I Norge kan sykepleiere fra andre land få autorisasjon som helsefagarbeider etter fullført norskkurs. Jeg har valgt å bruke begrepet helsefagarbeider på bakgrunn av oppgavene de kan utføre og stillingen de er ansatt i, og ikke på grunnlag av utdanningen.

1.3 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven er inndelt på følgende måte:

Kapittel 2: gir en beskrivelse av Oslo kommune og hjemmetjenesten. Videre vil litteraturvalget i forbindelse med studien bli presentert. Teori om medarbeidersamtalen står sentralt i kapitlet, og to ledelsesperspektiver vil bli presentert.

Kapittel 3: er en redegjørelse for hvilken metodisk tilnærming som er valgt samt flere refleksjoner rundt utvalg og andre metodiske perspektiver.

Kapittel 4: inneholder en presentasjon av data fra intervjuene. Disse dataene vil bli presentert gjennom en rekke sitater.

Kapittel 5: drøfter jeg studienes funn opp mot litteratur og annen forskning.

Kapittel 6: inneholder konklusjonen av studien samt noen refleksjoner om hvordan prosjektet har vært. Avslutningsvis vil funn fra studien bli satt inn i et fremtidsperspektiv.

2. Medarbeidersamtaler

I dette kapitlet skal jeg presentere den grunnleggende teorien jeg mener kan være nyttig for å besvare problemstillingen. Ut ifra problemstillingen er det naturlig at teori rundt medarbeidersamtalen få en viktig plass i kapitlet. Basert på funnene i studien, vil jeg også komme inn på det jeg vurderer som relevante ledelsesteorier. Aller først kommer en liten presentasjon av Oslo kommunes hjemmetjenester, da jeg mener det er viktig med en god forståelse av hvordan helsefagarbeiderenes arbeidshverdag er.

2.1 Oslo kommune og hjemmetjenesten

Oslo kommune er Norges største kommune med ca. 660 000 innbyggere. Byen er delt i 15 bydeler, bydelene er inndelt etter geografi. Oslo er politisk styrt av Bystyret og Byrådet, hver bydel har i tillegg sitt eget bydelsutvalg. Alle byens offentlige tjenester er fordelt mellom etater og bydelene. Hjemmetjenester er organisert i hver enkelt bydel. Selv om bydelene underligger sentrale føringer, er det store forskjeller på hvordan hver bydel ønsker å drive sine hjemmetjenester (Oslo kommune 2017a og Oslo kommune 2017b). Hjemmetjenester er ulikt organisert i bydelene, men det finnes likevel en del generelle likhetstrekk. Målet med hjemmetjenesten er å gi kommunale helsetjenester i brukernes hjem. Hva slags tjenester hver enkelt bruker får, avgjøres på bakgrunn av hjelpebehov. Hver enkelt bruker får et vedtak som beskriver innhold, omfang og tidsavgrensning for hjelpen. De vedtakspliktige helsetjenestene blir utført av helsefagarbeidere, sykepleiere og i noen tilfeller ufaglærte. Hvem som gjør hva varierer, men det foreligger en kompetansevurdering som avgjør hvilken yrkesgruppe som utfører tjenesten. I denne sammenheng er det ikke bare snakk om formell kompetanse, men også om personlig kompetanse. Dette betyr at det er ulikt hva hver enkelt helsefagarbeider får gi av tjenester. Et eksempel er sårstell, du kan ikke automatisk stelle sår selv om du er helsefagarbeider. Det foreligger også et lovverk som styrer hvilken yrkesgruppe som har lov til å gjøre hva. Et eksempel er legemiddeloven som gir helsefagarbeidere med godkjent medisinsk kurs dispensasjon til å gi brukere medisiner. Helsefagarbeidernes oppgaver er altså styrt av loven, av brukers vedtak og av helsefagarbeidernes personlige kompetanse.

Gjennom mine år i kommunen har jeg jobbet tett med helsefagarbeidere og flere har fortalt om store endringer i oppgaver og da særlig på grunn av oppgavebegrensning og handlingsrom. «Alt var mye bedre før» heter det, og for flere helsefagarbeidere var det kanskje det. Gruppens oppgaver og handlingsrom har variert etter hvor mange sykepleiere samfunnet har hatt. Flere sykepleiere gir få oppgaver og ansvarsområder, og når det er mangel på sykepleiere blir helsefagarbeiderens kompetanse god nok og oppgavene øker. Som leder kjenner jeg på deres frustrasjon og ønske om å være en viktig arbeidsgruppe. Likevel opplever jeg utfordringer når jeg skal tilrettelegge for faglig utvikling og endring i oppgaver for helsefagarbeiderne. Ikke bare har helsefagarbeiderne begrensede muligheter på grunn av lovverket, de har også begrensede muligheter på grunn av budsjett og rammer. Hjemmetjenesten er finansiert gjennom innsatsstyrt finansiering. Det vil si at tjenesten finansieres gjennom direkte tid hos bruker. Dersom jeg som leder sender noen på kurs eller får de til å utføre oppgaver utenfor brukers hjem taper jeg penger. Dette medfører at hvert enkelt tiltak om medarbeideres kompetanseutvikling må vurderes nøye opp mot nytten. Kompetanseøkning innenfor helsefagarbeiderens interessefelt kan ikke prioriteres hvis en ikke har brukere som faller inn under denne gruppen. Som leder har jeg en mengde vedtak som skal utføres og jeg har den personalgruppen jeg har til å utføre. Når man da ikke har mulighet til å kontroll brukers behov, oppleves muligheten til individuelle tilpasninger av arbeidsoppgaver og utvikling som utfordrende.

Hjemmetjenesten er en døgnkontinuerlig tjeneste. I tillegg gjøres store deler av jobben i brukernes hjem. Disse to punktene gjør at leder har få møtepunkt med sin medarbeidere og ikke minst liten mulighet til å se hvordan de faktisk jobber. Leder er avhengig av å være tilgjengelig og aktiv i noen vesentlige deler av driften for å etablere kontakt. Et slik treffsted er morgenmøtet «rapporten» før dagvaktene går ut til brukerne. Et annet er ettermiddagsmøtet der kveldsvaktene overtar for dagvaktene. Muligheten til å være en synlig leder er helt klart tilstedte, men det er mer utfordrende enn om alle hadde jobbet i samme korridor. Daglig rapporter og andre treffpunkt utgjør kun en liten del av arbeidsdagen. Det kan ikke nødvendigvis trekkes paralleller mellom leders opplevelse av synlighet og helsefagarbeiderens opplevelse av synlighet. Flesteparten av helsefagarbeiderenes oppgaver utføre alene, så tilbakemeldinger på alle utførte oppgaver er nesten umulig å få. Dette påvirker selvsagt helsefagarbeiderne ulikt men uansett hvordan det oppleves har alle behov for bekreftelse, jamfør Maslows behovspyramide som viser at alle et visst behov for anerkjennelse og her under tilbakemeldinger på eget arbeid.

I dette kapitlet har hjemmetjenestene og ulike lederutfordringer i slike tjenester blitt presentert. Presentasjonen av det som oppleves som hemmende i forhold til leders handlingsrom er forskers personlige erfaringer. Slutten av kapitlet er forskers egne erfaringer av rammene i tjenesten. Denne innføringen er viktig, utfordringene er ulike og for å forstå helsefagarbeiderne i studiene må de rette premissene settes.

2.2 Medarbeidersamtaler

Jeg har valgt å fokusere på norsk litteratur om medarbeidersamtalen, da jeg opplever denne som mest relevant for studien. Hovedårsaken er den høye graden av involvering som norske ledelsesmodeller fokuserer på, involvering er en av de sentrale årsakene til at organisasjoner ønsker å gjennomføre medarbeidersamtaler. Jeg vil komme nærmere inn på flere sider av medarbeidersamtalen: Hva medarbeidersamtalen er, definisjoner og hensikt, lovverket og ikke minst hva innholdet i en slik samtale bør være.

2.2.1 Hva er medarbeidersamtaler?

Nordhaug (2002:74) definerer medarbeidersamtalen som «systematiske, vel forberedte, periodiske samtaler mellom overordnede og underordnede, hvor det tas sikte på utveksling av informasjon som kan anvendes til planlegging og utvikling både på individnivået og på organisasjonsplanet.» Mikkelsen (2002:7) har så å si samme definisjon men har forkortet definisjonen noe. Hun definerer samtalerne som «en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere.» Mikkelsens definisjon har med et tidsaspekt, samtalen skal gjennomføres en gang per år eller oftere.

Begge definisjonene belyser hvilke krav og forventninger som ligger i en slik samtale. For at samtalerne skal kunne ha en positiv betydning for organisasjonen er det noen grunnleggende forutsetninger som bør være tilstede. Samtalerne bør være obligatoriske for både leder og medarbeider. Dette vil vise at organisasjonen tar samtalerne på alvor. Videre bør samtalerne gjennomføres i alle ledd i organisasjonen. Det bør også foreligge et system for systematisk forberedelse, gjennomføring og anvendelse av samtalerne. Det siste kravet er opplæring av alle, slik at en sikrer god kommunikasjon og gjennomføring av samtalen (Nordhaug 2002:76).

Begge definisjonene viser til at en vellykket samtale er avhengig av at leder og medarbeider forbereder seg godt. «Godt forberedte-» (Mikkelsen 2002:7) og «vel forberedte-» (Nordhaug 2002:74) samtaler er med på å gjøre at disse samtalene er nettopp medarbeidersamtaler. Leder skal kunne gå tilbake til referatet fra forrige medarbeidersamtale, ta frem handlingsplan og mål som ble utarbeidet da. Medarbeideren bør også tenke gjennom hva som har skjedd med de punkter som ble utarbeidet sist og hvilke ønsker og mål som vil være naturlige fremover (Nordhaug 2002:78). Begge parter bør gå nøye gjennom hvilke hovedpunkter som skal tas opp i en medarbeidersamtale, dette vil sikre at punktene blir belyst fra ulike ståsteder (Mikkelsen 2002:8).

Begge definisjonene trekker frem kravet til systematikk. Men hva ligger i dette begrepet? Systematikk innebærer at det bør være noen faste punkter som alltid tas opp. Punktene bør ikke være tilfeldige, men ha en betydning for enten bedriften eller medarbeiderne. Et eksempel på et slik tema kan være kompetanse, noe både medarbeider og bedriften har behov for. Denne systematikken vil medføre en trygghet og forutsigbarhet for både medarbeider og leder (Mikkelsen 2002:8).

Samtalen skal gjennomføres mellom leder og medarbeider, det skal ikke være en tredjepart med i samtalen, dette kommer frem i begge definisjoner. Når Mikkelsen (2002:8) skriver at samtalene skal være personlige handler dette om hvordan leder og medarbeider kan bidra i en situasjon og ikke om situasjonen generelt. Definisjonene er veldig like, men jeg har valgt å støtte meg til Mikkelsens (2002:7) definisjon i resten av studien da jeg opplever den mest presis: «Medarbeidersamtalen er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere». Dette samsvarer med Oslo kommunes (2002) dokument 24, som sier at hver medarbeider skal tilbys medarbeidersamtale en gang i året eller når medarbeideren ber om det.

Norske bedrifter har helt siden 60-årene gjennomført en form for personalsamtale. Men, det var først på 70-tallet Knut Jorem lanserte *medarbeidersamtale* som et begrep. Det gjorde han etter å ha besøkt en rekke større norske bedrifter for å kartlegge deres personalpolitikk og personalarbeid. 70-tallet var det «kollektive og myke verdiers tiår» skriver Knut Wollebæk (1989:18). Det kom ny arbeidsmiljølovgivning. Utdanning og lederutvikling endret seg gradvis til å handle mer om mennesket i sentrum. Begrepet medarbeidersamtale var derfor ment å skulle favne de verdier som rådet rundt personaloppfølging (Wollebæk 1989).

Helt fra sin opprinnelse har det vært klart at medarbeidersamtalene ikke skal erstatte andre daglige samtaler. Temaer som lønn, budsjett, oppfølging og vurdering skal ligge til daglige ledelsesoppgaver (Wollebæk 1989:26; Nordhaug 2002:76).

På 90-tallet vokste *personalledelse* frem til å bli et sterkere begrep i norske organisasjoner og ledelse av menneskelige ressurser ble et eget fagfelt. Organisasjonene stod ovenfor store krav til endring. Medarbeidersamtalene ble et viktig verktøy for å sikre tilpassing mellom medarbeider og innsatsen som krevdes for å møte økte jobbkraav (Nordhaug 2002).

Organisasjonskultur, produksjon, effektivitetskrav og samfunnet generelt er hele tiden i endring. I takt med denne endringen må også ledelse og personalledelsesfaget endre seg. Endringer i samfunn, teknologi og drift medfører igjen store endringer for hver enkelt medarbeider. Mer enn noen gang er arbeidsgiver avhengig av medarbeiders kompetanse og utviklingspotensial. Grunntankene med medarbeidersamtalene har blitt utviklet og videreført. Mikkelsen (2002:3) skriver at medarbeidersamtalene «gir en strukturert ramme for dialog mellom likestilte parter i arbeidslivet.». I medarbeidersamtalen møtes leder og medarbeider som likeverdige parter.

Medarbeidersamtalen trekkes altså frem som viktig for kompetanseutvikling og tilfredshet. Forskning forteller dog også om en annen side av medarbeidersamtalen: Bård Kuvaas (2008) er professor i organisasjonspsykologi og har forsket mye på medarbeidersamtalen og effekten av denne. En av hans undersøkelser er gjennomført i norske sparebanker. Den viser at så lenge medarbeider er tilfreds med utviklende medarbeidersamtaler kan det ha en positiv effekt for gjelder lojalitet og turnover. Et like interessant funn i undersøkelsen er at det ikke er noen direkte sammenheng mellom utviklende medarbeidersamtaler og arbeidsprestasjon. Medarbeideres prestasjon på jobben handler heller om indre motivasjon. Medarbeidere med lav indre motivasjon vil ha mindre utbytte av medarbeidersamtaler enn medarbeidere med høy indre motivasjon. Noe som igjen indikerer at medarbeidersamtalen har best effekt på de som trenger det minst. Kuvaas (2008) bruker denne undersøkelsen og en annen undersøkelse til å lage en tredje undersøkelse som undersøker sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og indre motivasjon, arbeidsprestasjon og organisasjonsforpliktelse. Her påvises ingen sammenheng mellom indremotivasjon, arbeidsprestasjon og organisasjonsforpliktelse, og gjennomført medarbeidersamtale. Undersøkelsen viser derimot at det er en sammenheng

mellom disse faktorene og jevnlig tilbakemeldinger. Medarbeidersamtalen må tilpasses medarbeiders individuelle behov og egenskaper hvis ikke kan det som virker på den ene gruppen medarbeidere, være ødeleggende for den andre gruppen (Kuvaas 2006).

De seneste årene har medarbeidersamtalen vært i utvikling og flere organisasjoner har lagt større vekt på måling og evaluering av prestasjoner og resultat. Dette er i tråd med nyere forskning. Navnet på samtalen har også endret seg og noen kaller den nå for prestasjons- og medarbeidersamtalen. Begrepet kommer fra det engelske ordet performance appraisal review (Kuvaas og Dysvik 2016). Hjemmetjenesten krever prestasjon og resultat, men arbeidet er lite målbart, opplevelsen av kvalitet er individuell blant brukere og effektivitet er ikke nødvendigvis et tegn på kvalitet. I denne bransjen vil nok medarbeidersamtalen slik Mikkelsen beskriver den være mer relevant enn den nyere formen prestasjons- og medarbeidersamtaler.

2.2.1 Lov- og avtaleverk

Ordet medarbeidersamtale er ikke nevnt i arbeidsmiljøloven. I loven § 4-2 *Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling*, presiseres det hvilke rettigheter arbeidstaker har og hvordan arbeidsgiver skal legge til rette. Der står det blant annet:

[...] at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling [...] å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar [...] gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon [...]

Dersom arbeidsgiver skal klare å følge lovverket om selvbestemmelse, faglig og personlig utvikling og krav til opplæring, må arbeidsgiver på en eller annen måte kartlegge medarbeiders situasjon. Mikkelsen (2002) definerer nettopp medarbeidersamtalene som personlige utviklingssamtaler og derfor vil medarbeidersamtalene være et godt verktøy for arbeidsgiver til å kartlegge medarbeiders situasjon og overholde arbeidsmiljøloven.

Selv om ikke medarbeidersamtalen er lovfestet i arbeidsmiljøloven har loven gitt retningslinjer som gjør at både Staten (Kommunal- og moderniserings-departementet 2016) og Oslo kommune (2002) har valgt å regulere samtalene i sine egne avtaleverk. *Hovedavtalen og andre tariffavtaler inngått mellom Oslo kommune og arbeidstakerorganisasjonene, Dokument 24* (Oslo kommune 2002) beskriver prosedyrer og saksbehandlingsregler for forholdet mellom kommunen som arbeidsgiver og de tillitsvalgte og deres organisasjoner. Dokumentet avtalefester medarbeideres rett til årlige medarbeidersamtaler i § 14:

Det skal holdes planlagte medarbeidersamtaler mellom leder og ansatte i henhold til det rammeprogram som foreligger i kommunen. Samtalene holdes årlig, eller når medarbeider ber om det.

Medarbeidere i Oslo kommune skal også snakke om kompetanse i medarbeidersamtalen, og dette er avtalefestet i Oslo kommunes (2016) dokument 25, punkt 1.3.3. *Kompetanse, læring og utvikling*:

De lokale partene i virksomhetene skal ha et systematisk fokus på kompetanseutvikling, bl.a. i henhold til bestemmelsene i opplærings og utviklingsavtalen og ved å stimulere til egne initiativ fra arbeidstakerne. Videre skal de årlige medarbeidersamtalene være et virkemiddel for både arbeidsgiver og arbeidstaker til å sette fokus på den individuelle kompetanse, og muligheter og behov for å videreutvikle denne.

2.2.2 Medarbeidersamtalens hensikt

Mikkelsen (2002) sier at medarbeidersamtalene bidrar til medarbeideres personlige utvikling. Nordhaug har spesifisert dette ytterligere i slutten av sin definisjon: «hvor det tas sikte på utveksling av informasjon som kan anvendes til planlegging og utvikling både på individnivået og på organisasjonsplanet.» (Nordhaug 2002:74). Samtalene har til hensikt å skape et grunnlag for personal- og karriereplanlegging. Hensiktene med medarbeidersamtalen i definisjonene til Mikkelsen og Nordhaug finner vi igjen i hensiktene Wollebæk (1989:27) mente medarbeidersamtalen hadde, helt tilbake på 80-tallet: planlegging og veiledning i forbindelse med den enkeltes faglige og karrieremessige fremtid, utvikling av tillit og åpenhet for å fremme kommunikasjon og samarbeid i det daglige samt avklaring av gjensidig forventninger til arbeidsforhold og resultat. Hensiktene med medarbeidersamtalene beskrives som de samme i dag, men målene har endret seg noe. Vi bytter stadig arbeidsgiver og kravene til arbeidsgiver har blitt større. Spørsmålstillingene har endret seg fra: *hva kan medarbeideren gjøre for organisasjonen* til *hva kan organisasjonen gjøre for medarbeideren?* Er ikke arbeidstaker fornøyd, så bytter han/hun bare jobb. Gjennom en medarbeidersamtale kan medarbeideren og organisasjonen ved leder finne ut hvordan de best kan dra nytte av hverandre. Dette kan igjen føre til økt tilfredshet og mindre utskiftninger. Høy grad av utskiftninger er ikke en ønskelig situasjon, dette gjør organisasjonen mer sårbar (Mikkelsen 2002).

2.2.3 Hva er en god medarbeidersamtale?

Som definisjonen til Mikkelsen (2002) sier er medarbeidersamtalen en systematisk og forberedt samtale. En forutsetning for at medarbeidersamtalen skal lykkes er at både medarbeider og leder forbereder seg til samtalen (Nordhaug 2002). Noen organisasjoner bruker dataprogram til

forberedelse, noen bruker et skjema og noen sender ikke ut formelle skjemaer i forkant. Mikkelsen (2002:31) trekker frem noen vesentlige hovedområder som samtalen bør handle om:

- gjennomgang av arbeidsoppgaver og utforming av arbeids- og utviklingsmål
- vurdering av resultater og kvalifikasjoner
- gjennomgang av kompetanse og kompetansebehov
- gjennomgang av innplassering og karriereønsker
- tilbakemelding, støtte og veiledning
- samarbeid og kommunikasjon
- forbedring av arbeidsmiljøet, helse og sikkerhet

Hovedområdene over er i samsvar med Wollebæk (1989) som skriver at samtalen bør inneholde temaene faglig og karrieremessig utvikling, samarbeid og forventninger rundt arbeidsforholdet. Mikkelsen (2002) trekker også frem lønn, men dette gjelder kun i organisasjoner og stillinger hvor lønn er basert på prestasjon og hvis medarbeidersamtalen inneholder mål- og resultatvurdering. Ut ifra denne vurderingen vil det være unaturlig å snakke om lønn i medarbeidersamtalene med min gruppe informanter. Dersom temaet lønn kommer opp kan det føre til diskusjon som ikke nødvendigvis vil virke positivt i en medarbeidersamtale. I etterkant av medarbeidersamtalen bør det utarbeides et referat med mål for kommende periode. Dette skal behandles som et taushetsbelagt dokument. Lederen bør være aktiv i oppfølgingen av det som ble tatt opp i samtalen (Mikkelsen 2002).

Medarbeidersamtalen er en samtale mellom likestilte parter, skriver Mikkelsen (2002:3). Og det er nettopp dette som særpreger medarbeidersamtalen - leder og medarbeider møtes som likeverdige parter. Opplevelsen av likeverd er avgjørende for problemløsning og samspill. Og for at medarbeidersamtalen skal oppleves slik må partene møte hverandre med respekt og interesse (Spurkeland 2013).

Opplevelsen av medarbeidersamtalene er ikke bare avhengig av innhold, respekt og interesse. Medarbeidersamtalen kan ikke være foraet stedet hvor leder for første gang skal gi sine medarbeidere tilbakemeldinger. Samtalen krever også tillitt mellom leder og medarbeider, og denne tilliten skapes i det daglige og ikke gjennom en årlig medarbeidersamtale. Begrepet tillit er mye brukt i teorier om ledelse. Tillit er relatert til atferd, det er en underliggende psykologisk betingelse som forårsaker eller resulterer i ulik type atferd. I skalaer for å måle medarbeideres tillit til ledelsen, handler spørsmålene om åpenhet, tilbakeholdenhet, om medarbeiderne mener

lederen har nok kompetanse og om lederen er mottakelig for informasjon (Kirkhaug 2013:179-180). Kuvaas og Dysvik (2016:158) sammenfatter funn fra flere andre forskere når de sier at «Tillit til og tilfredshet med nærmeste leder og gode relasjoner mellom medarbeider og leder også er svært viktig for å oppnå positive opplevelser i prestasjon- og medarbeider-samtalen.» Relasjonen mellom leder og medarbeider spiller altså en rolle for hvordan medarbeider opplever medarbeidersamtalen. Pichler (2012) sier at det er en sterk direkte sammenheng mellom kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider, og opplevelser av samtalen, dette funnet gjorde han etter å ha gjort en metaanalyse av nesten 11 000 medarbeider og medarbeidersamtaler. Funnet viser at en negativ opplevelse i medarbeidersamtaler vil gi en negativ effekt i etterkant av medarbeidersamtalen.

2.3 Relasjon

Som det kommer frem i den siste delen av kapitlet om medarbeidersamtalen, er relasjon mellom leder og medarbeider med på å påvirke opplevelsen av samtalen. Kuvaas og Dyvik (2016:158) skriver også dette: «Tillit til og tilfredshet med nærmeste leder og gode relasjoner mellom medarbeider og leder også er svært viktig for å oppnå positive opplevelser i prestasjon- og medarbeider-samtalen» Dette er nok en synliggjøre av viktigheten av medarbeiders relasjon til leder når det gjelder medarbeidersamtalen. Det er derfor være helt nødvendig å knytte teori om relasjonstematikken til denne studien for å kunne svare på hvilken nytteverdi medarbeidersamtalen har.

På bakgrunn av dette har jeg valgt å trekke frem relasjonsledelse som en viktig ledelsestilnærming i denne studien. Spurkelands (2013) ledelsesfilosofi *relasjonsledelse* vil bli presentert i dette kapitlet, jeg velger å sette teorien i sammenheng med medarbeidersamtalen.

Teorien om relasjonsledelse bygger på et humanistisk menneskesyn, det vil si at den legger troen på menneskets evner til grunn. Spurkeland (2013) hevder at denne type menneskeorientert ledelse ikke kan kjøpes. Den er heller et resultat av at leder involverer seg, virkelig bryr seg og er opptatt av medarbeidernes beste. Relasjonsorientert ledelse settes i sammenheng med transformasjonsledelse (Spurkland 2013). Transformasjonsorienterte ledere stimulerer medarbeidernes interesser, er oppmerksomme på individualitet og forskjeller mellom medarbeidere, hjelper medarbeiderne til å se hva som er best for ansattgruppen og skaper aksept

for organisasjonens overordnede mål (Bass 2009:75). Skillet mellom relasjonsorienterte- og transformasjonsorienterte ledere, er at relasjonslederen ikke er like opptatt av den karismatiske lederen (Spurkland 2013).

Relasjonsledelse har til hensikt å påvirke hele medarbeideren. Det handler om hvordan du som leder kan bruke din relasjon til å påvirke medarbeiderne, hovedmålet er å skape et godt og produktivt miljø. En av de viktigste faktorene er at leder må bli kjent med medarbeideren. Dette kan gjøres gjennom dialog. Leder må skape en relasjon til medarbeideren, den viktigste faktoren er da tillitt (Spurkland 2013).

Spurkland (2013) trekker frem syv kommunikasjonsferdigheter som er viktige for å skape en god dialog. Siden fokuset i denne studien er medarbeidersamtalen, ønsker jeg å trekke frem de tre kommunikasjonsferdighetene som kan knyttes til og ha innvirkning på medarbeidersamtalen. Lytte aktivt er den første kommunikasjonsferdigheten, det vil si at lederne søker etter mening og prøver å forstå medarbeideren. Kommunikasjonsferdighet nummer to er å stille åpne spørsmål, her med ønske om å få noen til å fortelle eller forklare. Den siste evnen som kan knyttes direkte til medarbeidersamtalen er anerkjennende atferd, i denne sammenheng tenker jeg på muligheten medarbeidersamtalen gir for tilbakemeldinger. Spurkland (2013:115) sier at tilbakemeldinger er som en gave: G for granskes, A for angå, V for verdsettes og E for endring. Og hvilken medarbeider sier vel nei takk til en gave?

Relasjonsledelse handler om å skape arenaer for å utvikle relasjon og Spurkland (2013:106) trekker frem medarbeidersamtalen som en slik arena. Han kaller medarbeidersamtalen for en relasjons- og resultatsamtale, hovedmålet er å styrke relasjonen og se på resultatet av medarbeiderens arbeidsinnsats. Fokuset skal flyttes vekk fra skjemaet og over til en mer fri og naturlig dialog, her er det kvaliteten på samtalen som gjelder. Spurkland anbefaler at medarbeidersamtalen skal inneholde disse fire punkter: 24-timermennesket, oppgaver, utvikling og tilbakemeldinger. Temaet 24-timersmennesket skiller relasjonslederens medarbeidersamtale fra det innholdet Mikkelsen (2002), presenterte i medarbeidersamtalekapittelet. Leder må ha kjennskap til hjemmesituasjonen til sine medarbeidere, da relasjoner i hjemmet er med på å påvirke effektiviteten på jobben. Leders kjennskap til medarbeiders hjemmesituasjon vil muliggjøre individuelle tilpasninger.

Det er mye som tyder på at relasjonsledelse er en mer sentral lederstil i demokratiserte samfunn. Norden er et samfunn hvor en uformell tone fungerer godt innad i en organisasjon (Spurkeland 2013). I min studie har seks av syv informanter en flerkulturell bakgrunn. Teori viser at relasjon til leder påvirker medarbeidersamtalen. Disse to punktene gjør at studien også trenger en flerkulturelt et perspektiv på leder-medarbeider relasjonen. Den norske ledelsesmodellen kan sees i felleskap med ledelsesmodeller i resten av Skandinavia. De skandinaviske landene er bygget i samme kulturelle kontekst sett i et internasjonalt perspektiv. Når det i denne studien refereres til begrepet flerkulturell bakgrunn vises det til kulturer utenfor Skandinavia.

Et viktig begrep innenfor denne tematikken er maktdistanse. Maktdistanse er definert som i hvilken grad medlemmer i et samfunn eller i en organisasjon forventer og er enige om at makten er hierarkisk og konsentrert på høyere nivåer i organisasjonen eller staten (House og Javidan 2004). Globe-studien er gjennomført i 62 ulike land og har til hensikt å måle forretningskultur i de ulike delene av verden. Studiene viser at demokratiske land har lavere grad av maktdistanse (House, Hanges, Javier, Dorfman og Gupta 2004). En annen måte å se forskjeller i kultur er å se på individualisme og kollektivism. Med dette menes hvordan kultur fremhever enkeltindivider fremfor kollektive behov (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010). Relasjonen mellom medarbeider og leder oppleves i denne sammenheng som en byttehandel. Gjør du en dårlig jobb kan leder si deg opp, og er du ikke fornøyd kan du sel si opp og dette er det høyere aksept for i en individualistisk kultur. Denne relasjonen påvirker også medarbeidersamtalen. I en individualistisk kultur vil tilbakemeldinger og spesielt i form av kritikk, ha høyere aksept enn i en kollektivistisk kultur der det er ønskelig med en høyere grad av harmoni (Hofstede m.fl. 2010). «De tre skandinaviske landene har en ganske distinkt felles kulturprofil. Alle tre skårer lavt på maktdistanse, relativt høyt på individualisme og er klart dominert av såkalte feminine verdier.» (Grenness 2012: sidetall ikke oppgitt). Med feminine verdier menes likeverd mellom kvinner og menn i arbeidslivet og dette kan igjen settes i sammenheng med likhetsverdier som er en viktig verdi i norsk kultur. Lederne i Norge er lite autoritære, involverer sin medarbeidere, lærer og utvikler medarbeider og er opptatt av delegering. Også her er tillit et viktig stikkord. Den norske ledelsesmodellen kan oppleves uvant for medarbeiderne fra andre land og kulturer, slike sek av mine syv informanter gjøt. Dette kan være med på å prege relasjon til leder som igjen vil påvirke behov og opplevelser under en medarbeidersamtale. Ledere i hjemmetjenesten og andre bransjer med høy andel flerkulturelle medarbeidere kan ha stort utbytte av å ha kunnskap om kulturelle forskjeller og ledelse i ulike land. Det handler om å lede og organisere virksomheter uten en snever og avgrenset forståelse av hvem den «typiske

arbeidstakeren» er. Medarbeidere kan være forskjellige, og ha bakgrunn fra ulike kulturer. Et særtrekk ved mangfoldsledelse er at lederen jobber for å inkludere alle medarbeidere, fremfor å kun fokusere på ekskluderte grupper. Lederen anerkjenner mangfoldets positive konsekvenser for bedriften (Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen og Øiaas 2012).

God relasjon og tillit til leder er viktig for å ha en positiv opplevelse under medarbeidersamtalen (Kuvaas og Dyvik 2016). Relasjonene mellom leder og medarbeider skapes ikke på en-to-tre og leder må bruke hele året på å bygge relasjon – ikke bare den timene som medarbeidersamtalen varer. Relasjon mellom leder og medarbeider handler om å kjenne hele mennesket sier Spurkeland (2013) og mener medarbeidersamtalen er en god arena for dette. I hjemmetjenesten jobber det mange mennesker med ulik kulturell bakgrunn. Litteraturen peker på at opplevelsene av relasjon til leder varierer fra kultur til kultur, og ledere i hjemmetjenesten bør derfor ha en viss kunnskap om kulturelle forskjeller når medarbeidersamtaler skal gjennomføres.

2.4 Medarbeiderskap

Viktige hensikter med medarbeidersamtalen er å fremme samarbeid og utvikling (Wollebæk 1989). Jeg har valgt å trekke inn medarbeiderskap som relevant litteratur for å synliggjøre viktigheten av at medarbeiderne får bidra og at lederne legger til medvirkning:

Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgaver til arbeidskollegaene og til arbeidsgiver. Det betyr at medarbeiderne må ta ansvar sammen med leder, både for de resultatene som skal skapes, for arbeidsmiljøet og for arbeidsplassen som helhet (Velten, Tengblad og Heggen 2008:16).

Medarbeiderskap er en ledelsesmodell som har vokst frem som en gren av den nordiske ledelsesmodellen. Den nordiske modellen er preget av tillit, små forskjeller, medvirkning og frihet under ansvar. Medarbeiderskap er en ledelsesmodell som fyller alle kjennetegnene i den nordiske ledelsesmodellen. Medarbeiderskap er en av effektene av trepartssamarbeidet som står så sentralt i den nordiske modellen. Medarbeiderskap knyttes til medarbeiders drivkraft og handler om å finne noe i seg selv som gjør det meningsfylt å satse tid og krefter på jobb. Arbeidsgleden knyttes til mestringsfølelse og yrkesstolthet. Det finnes to retninger innenfor modellen. I den ene er det ikke noen leder, det vil si et lederløst medarbeiderskap. Den andre retningen er mer relevant i denne oppgaven og kalles forpliktende samspill. Her finner vi en

definert leder, men hvor medarbeider tar ansvar for samspill og resultater sammen med denne lederen. Innenfor medarbeiderskap er ansvar et meget sentralt begrep, og da handler det om at medarbeider ansvarliggjøres (Velten m.fl. 2008). Velten m.fl. (2008) har delt begrepet i tre nivåer: Det første nivået handler om at medarbeider utfører sin arbeidsbeskrivelse, dette nivået kalles, å gjøre sin plikt. Det neste nivået handler om ansvarlighet, her er det snakk om at medarbeider tar faglige og moralske avgjørelser. Velten m.fl. (2008) sier at dette ikke er mulig i en bransje som hjemmebaserte tjenester, der «stoppeklokketjenester» gis. Jeg mener det kan settes et spørsmålstegn ved denne konklusjonen. En helsefagarbeider har et gitt antall brukere å yte tjenester til per dag men kan selv innenfor sitt handlingsrom ta både faglige og moralske avgjørelser i hver enkelt situasjon. Dette gir ansatte i «stoppeklokketjenesten» et visst handlingsrom. Det siste nivået er initiativ. Det viktige her er at medarbeider tar et ansvar som ingen har bedt han/henne om å ta.

Medarbeiderskap krever et forpliktende samspill mellom leder og medarbeider, hvor begge parter gir og tar og dermed utvikles et samarbeid. Leder og medarbeider har ulike behov men gjennom et godt samspill og muligheten til å stille krav til hverandre vokser medarbeiderskapet frem. Leder trenger at jobben blir gjort, at medarbeider er fleksibel, at situasjoner er under kontroll og at medarbeider har en aktiv holdning. Medarbeideren trenger å bli oppdaget, respektert, være kvalifisert og ikke minst at privatlivet blir tatt hensyn til (Velten m.fl. 2008). Medarbeidersamtalen er altså en arena hvor medarbeideren kan fremme sitt samspill med leder og være med på å påvirke fremtiden. Medarbeidersamtalen er på denne måten med på å fremme medarbeiderskap.

Dette kapitlet har bidratt til å danne en forståelse av hva en medarbeidersamtale er, hvordan den gjennomføres og hvilken hensikt den har. Gjennom denne forståelsen har det kommet frem at relasjon er viktig for en god opplevelse av medarbeidersamtalen. En del av innholdet i samtalen dreier seg om samarbeid og kommunikasjon i det daglig. Medarbeidersamtalen er en god arena for å fremme medarbeiderskap.

3. Metode

Studier av mennesker, menneskers meninger og oppfatninger kategoriseres som samfunnsvitenskapelig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). I min studie er det nettopp menneskers meninger og opplevelser som skal forskes på, jeg her derfor en samfunnsvitenskapelig tilnærming i denne studien. Metodekapittelet er kronologisk bygget opp, kapitlet følger min vei fra idé til endelig utføring. Jeg vil gjøre rede for metodisk tilnærming, gå i dybden på valgt metode, og redegjøre for innsamling og analyse av datamaterialet. Til slutt vil jeg reflektere rundt valgt metode og redegjøre for studiens validitet og reliabilitet (Johannessen m.fl. 2010).

3.1 Metodevalg

Metodevalg er avgjørende for studiens fremgangsmåte og funn, det kan også få store konsekvenser for undersøkelsenes validitet. Det er ikke forskeren som velger metoden, men problemstillingen som velger metode (Jacobsen 2010). Hva vil jeg undersøke, hvor konkret er det, ønsker jeg å beskrive dagens situasjon eller ønsker jeg å måle virkningen eller effekt av et tiltak, er spørsmål som står sentralt i metodevalget (Jacobsen 2010). Min problemstilling er: *Hvilken nytteverdi har medarbeidersamtalen for hjelpepleiere i hjemmetjenesten?* Mitt ønske om å finne nytteverdien av medarbeidersamtalen kan besvares gjennom både en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming. Forskjellen mellom disse tilnærmingen er hovedsakelig at kvantitative data er en undersøkelse av talldata og krever at problemstillingene er målbar. Kvalitative studier undersøker meninger, holdninger og synspunkter, forsker en går i dybden av fenomenet. Kvalitative data vil også kunne vise mangfold og nyanser, da virkeligheten beskrives av informanter med ulike perspektiver (Jacobsen 2010, Malterud 2002).

Ønske om å gjøre en studie basert på en kvantitativ undersøkelse er stort, da tilnærmingen gir ryddige og oversiktlige svar. Når jeg ønsker å se på hva medarbeidere selv mener blir det vanskeligere å velge en kvantitativ tilnærming. Kravet til mange informanter og målbare data (Johannessen m.fl. 2010), fører til at jeg gjennom forskning må komme opp med aktuelle spørsmål og alternative svar på hvordan medarbeidere tenker. Denne fremgangsmåten vil begrense medarbeideres mulighet til å redegjøre for hva de trenger, ønsker og tenker. En kvantitativ undersøkelse ville bekreftet eller avkreftet de antagelser forskeren allerede har, noe

som påvirker undersøkelsens validitet (Jacobsen 2010). Valgt av metode har derfor falt på kvalitativ tilnærming.

3.1.1 Kvalitativ metode

En kvalitativ tilnærming til problemstillingen vil gjøre at jeg kan få kunnskap om informantenes erfaringer med tematikken medarbeidersamtalen. Jeg vil kunne stille utdypende spørsmål underveis og dermed komme nærmere de virkelig viktig faktorene. Nærhet til intervjuobjektet kan få frem nye interessante data, men kan også påvirke informanten til å svare i den retning forskeren legger opp til. En kvalitativ datainnsamling er tidkrevende, dette begrenser antall mulige informanter innenfor studienes tidsavgrensning. Dette er svakheten med å bruke kvalitativ tilnærming i studien. Et begrenset antall informanter vil kunne gi en begrenset mengde data. Det er ikke sikkert en finner ytterpunktene, ei heller hovedtyngden. Når datamaterialet er begrenset og varierende kan det bli vanskelig å trekke slutninger og konklusjoner (Jacobsen 2010; Johannessen m.fl. 2010; Malterud 2002).

3.2 Datainnsamling

I kvalitative studier kan data innhentes via observasjon eller intervjuer. Jeg har vurdert at observasjon av medarbeidersamtalen vil gå utover gjennomføringen av samtalen, samtalene er svært personlige og det vil påvirke samtalen dersom en tredjepart skal observere. Jeg er også usikker på om observasjon ville gitt egnede data til å svare på problemstillingen, spesielt fordi det ikke er mulig for en observatør å stille mange oppfølgingsspørsmål underveis.

Det finnes to former for intervju, individuelle samtaler og gruppeintervju. Jeg ønsker å snakke med flest mulig, siden opplevelsene av og ønskene for medarbeidersamtalene er svært individuelle. Gjennom fokusgruppeintervju får forsker anledning til å treffe mange informanter. Fellesskapet i gruppen vil kunne starte tankeprosesser. Argumenter vil vokse frem når diskusjoner i gruppen settes i gang (Jacobsen 2010:160). Fokusgruppe ble lenge vurdert som metode men ble forkastet til fordel for dybdeintervju. Argumentet er at medarbeidersamtalene er en personlig samtale og opplevelsene av samtalene er avhengige av hva slags leder medarbeiderne har. For å sikre full taushetsplikt ville fokusgruppens sammensetning vært svært avgjørende. Selv om Oslo kommune er en stor organisasjon er hjemmetjenesten liten, og de

fleste ledere kjenner til hverandre. Med denne begrunnelsen har jeg valgt å gjennomføre dybdeintervjuer for å sikre at ikke informasjon og meninger om ledere eller avdelinger spres internt i kommunen. Dette valget medfører selvsagt at det er fare for at jeg ikke får tilstrekkelig informasjon. Men, det kan også hende at informanter som ville vært tause i gruppe vil komme mer frem når det kun er to personer i rommet. Metoden er godt egnet når en er interessert i å finne ut hva den enkelte sier, fortolker og mener om et fenomen (Jacobsen 2015:147). Det finnes ulike måter å gjennomføre intervjuer på, jeg har valgt «ansikt til ansikt» dybdeintervju, dette etablerer tillit og åpenhet mellom informant og forsker, noe som er viktig siden medarbeidersamtalen er så personlig som den er. Dybdeintervju er godt egnet når temaer som krever trygghet og ettertanke skal studeres (Malterud 2002). Utfordringen med å finne treffpunkter med informantene var ikke så aktuell i denne studien da alle informantene er ansatt i samme kommune.

Jeg er interessert i å få informantene til å åpne seg og gi meg mest mulig informasjon. Jeg har derfor valgt å benytte semistrukturert intervju. Gjennom denne tilnærmingen kan jeg bevege meg frem og tilbake i intervjuguiden og samtidig styre samtalene til å handle om det jeg er interessert i å forske på (Johannessen m.fl. 2010).

3.2.1 Intervjuguide

Jeg har utarbeidet en intervjuguide på grunnlag av min problemstilling. Problemstillingen i seg selv er ikke et spørsmål informantene skal besvare. Det er svarene på spørsmålene som skal settes sammen og besvare problemstillingen. Spørsmålene mine er sammensatt av hvordan medarbeidersamtalene forberedes, gjennomføres og følges opp av leder, slik vi har sett fra teori om medarbeidersamtalen er avgjørende for resultatet av samtalene. Videre er det spørsmål om hensikt, ønsker og nytteverdi av samtalene. Til slutt spørsmål om medarbeidersamtalens innvirkning på arbeidsplassen. Målet med intervjuet er at informanten skal snakke mest mulig fritt, da tematikken krever at de indre tankene kommer frem. Jeg sier: «fortell om den medarbeidersamtalen du husker best». Litteraturen anbefaler åpne spørsmål og ikke en detaljert intervjuguide (Malterud 2002). De fleste av spørsmålene mine er tilleggsspørsmål, slik at informanten får anledning til å snakke om alle sidene av medarbeidersamtalen (vedlegg 1). Alle informantene fikk samme spørsmål på slutten av intervjuet: «Er det noe vi ikke har snakket om som du tenker er viktig i denne sammenheng?» Dette for å sikre at ingen gikk fra intervjuene med meninger som ikke var uttalt.

3.2.2 Utvalg

Resultatet og validiteten av undersøkelsen blir bedre og sterkere jo flere informanter jeg har. Ut ifra intervjuguiden estimerte jeg at et intervju ville vare i ca. 30 minutter. Hvert intervju krever transkribering, dette medførte et stort etterarbeid. Jeg har derfor valgt å bruke åtte informanter. Dette vil være en overkommelig mengde data å behandle, samtidig det vil være nok til å gi noen svar (Johannessen m.fl. 2010).

Hvor finner jeg åtte turnusansatte i hjemmetjenesten? Jeg har valgt å bruke mitt nettverk i Oslo kommune. Jeg har en lederstilling i hjemmetjenesten og har mulighet til å skaffe informanter via andre avdelingsledere i hjemmetjenesten. For ikke å skade undersøkelsens troverdighet og pålitelighet, måtte jeg være nøye i mitt utvalg og ikke velge informanter eller avdelinger der jeg har direkte kjennskap til leder og/eller informant. For å styrke troverdighet og pålitelighet, kontaktet jeg derfor avdelingslederens ledere for å få vedkommende til å sende henvendelsen videre til aktuelle informanter. Jeg har utarbeidet et informasjonsskriv (vedlegg 2), som ble sendt til alle aktuelle informanter i forkant av studien.

3.3 Analyse

Etter at intervjuene var gjennomført og transkribert, måtte dataene kategoriseres og analyseres. Denne fasen var avgjørende for resten av studien.

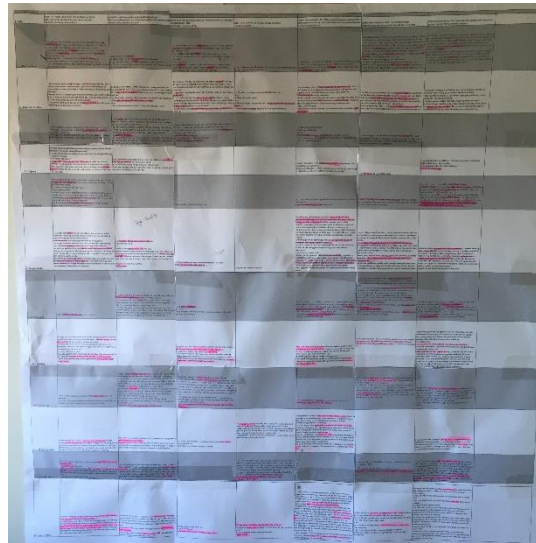
En utbredt misforståelse er at de kvalitative metodene fritar forskeren fra forpliktende struktur, fordi helhetsblikket skal fange det vesentlige. En gjennomarbeidet og veldokumentert analyse er imidlertid det som skiller den vitenskapelige tilnærming fra overfladisk sysning. (Malterud 2002: sidetall ikke oppgitt).

Denne undersøkelsen er bygget som en kvalitativ intervjustudie, den undersøker hvordan mine informanter opplever nytteverdien av medarbeidersamtalen (Johannessen m.fl. 2012). For å sikre en god analyse har jeg gått svært strukturert til verks. Etter transkribering har intervjuene blitt lest flere ganger, alt av interesse har blitt markert. Det har også vært nødvendig å lytte gjennom intervjuene flere ganger, da språkutfordringer har gjort av transkriberingen utfordrende. Den var imidlertid ikke bare vanskelig å forstå men også vanskelig å gjennomføre. Det har vist seg å være lettere å forstå den virkelige essensen når jeg har lyttet og lest samtidig. Alle intervjuene ble gjennomført på norsk, men nivået på det norske språket varierte veldig fra

informant til informant. Utfordringen med språket vil bli nærmere diskutert senere i metodekapitlet. Gjennom dette arbeidet har jeg dannet meg et helhetsinntrykk av datamaterialet. Denne fasen er første fase i Malteruds (2016) analyse av meningsinnhold. Jeg har altså valgt en fenomenologisk analyse av mitt studie (Johannessen m.fl. 2010).

I den neste fasen skal meningsbærende elementer finnes og struktureres (Malterud 2016). Dette har jeg gjort gjennom å systematisere teksten i følgende hovedtemaer:

- generelle data
- temaer i samtalen
- tanker om samtalen
- forberedelser
- skjema
- oppfølging
- relasjon
- personligutbytte
- avdelingens utbytte/ arbeidsmiljø
- kompetanse
- ønsker i samtalen
- ønsker til leder
- trenger vi medarbeidersamtalen.



Resultatet ble et stort skjema, som viste seg å gi meg god oversikt over dataene. Jeg kunne trekke ut noen hovedpunkter som jeg knyttet opp mot min problemstilling.

Den tredje fasen handler om å sammenfatte datamaterialet ytterligere, denne fasen kalles kondensering (Johannessen m.fl.2010). I denne fasen ble mine tretten grupper slått sammen til to meningsbærere kategorier: *medarbeidersamtalen* og *relasjon til leder*.

Siste fase i Malteruds (2016) analyse av kvalitative data, er sammenfatning. I sammenfatningen skal forsker gå tilbake til utgangspunktet og se om sammenfatningen går overens med det opprinnelige materialet. I denne fasen kom mine funn, og ikke minst mine mangel på funn, frem. Jeg så da at til tross for at jeg hadde strukturert mine data i to grupper, blir informasjonen uoversiktlig. Dataene var hentet fra hele prosessen rundt medarbeidersamtalen.

For å skape den strukturen og oversikten som var nødvendig for å danne seg et bilde av dataene, valgte jeg å dele dataene i tidsavgrensede faser. Presentasjon av data vil dermed inndelt i følgende tre selvvalgte faser:

- forberedelser og forventinger i forkant av medarbeidersamtalen
- opplevelser i medarbeidersamtalen
- oppfølging refleksjon i etterkant av medarbeidersamtalen.

3.4 Forskningsetikk

Når en studie skal gjennomføres må en gjøre en rekke vurderinger om hvordan undersøkelsen kan påvirke alle de involverte. I forkant av undersøkelsen vurderte jeg og min veileder at prosjektet ikke var søkepliktig i NSD. Jeg har ikke lagret noen form for sensitive data. Jeg har ikke navn, alder eller arbeidsplass lagret. Det eneste vi vet om mine informanter er at de er ansatt i hjemmebaserte tjenester i Oslo kommune og at de har en toårig utdanning. Det er svært mange mennesker som faller innunder denne kategorien, noe som gjør at mine informanternes personvern er ivaretatt.

Underveis i intervjuet gjenga noen av informantene navnet på leder eller tidligere leder. I oppgaven har jeg anonymisert disse. Jeg har også anonymisert stedsnavn som kan si noe om hvilken bydel informanten jobber i. Jeg har ikke opplevd at informantene har kommet med konfidensiell informasjon om andre arbeidstakere, ledere eller arbeidssteder. Det var noen av informantens ledere som fikk negativ omtale, men jeg har ikke vurdert dette som støtende informasjon. Det meste av karakteristikken omhandler tidligere eller nåværende leders lederstil. Denne informasjonen er ikke mulig å koble sammen med en konkret person. Jeg har også valgt å bruke konsekvent *hun* når jeg skriver om mine informanter, for å ivareta anonymiteten til min ene mannlige informant. Jeg opplevde intervjusituasjonene som harmoniske, det var god stemning under intervjuene og jeg opplevde at informantene var interesserte og ville bidra til studien.

Jeg har i hele prosjektet forsøkt å legge min forforståelse, opplevelser og evalueringer til side og da særlig under gjennomføringen av intervjuene. Informantene skal ikke bli preget av min forforståelse. Det har vært utfordrende med tanke på at jeg har en del erfaring med tematikken.

Jeg var i forkant av intervjuene redd for at ingen av informantene hadde gode erfaringer med medarbeidersamtalen og i verste fall ikke hadde blitt tilbudt eller hatt medarbeidersamtale på flere år. Denne frykten bygde på mine tidligere erfaringer. Heldigvis viste det seg at mine antagelse var feil og at informantgruppen hadde erfaringer med medarbeidersamtaler. Jeg har hele veien vært bevisst mine holdninger og hatt ekstra fokus på å ikke påvirke mine data. Med dette i bakhodet, ga jeg svært lite informasjon til informantene om mine egne opplevelser og erfaringer med medarbeidersamtaler.

Underveis i analysen så jeg at den åpne intervjuguiden ga meg noen utfordringer, med tanke på presentasjon av funn. Ikke alle informantene sa noen direkte om at arbeidsmiljø var et tema i medarbeidersamtalen. Jeg finner nemlig flere utsagn som indirekte viser at arbeidsmiljø ble snakket om i medarbeidersamtalen. Kapittelet om presentasjon av funn, forsøker jeg å skrive tydelig eksplisitte og implisitte utsagn fra informanten.

3.4.1 Validitet

Validitet handler om studiens gyldighet. Et sentralt spørsmål er om dataene gir et relevant svar på problemstillingen (Johannessen m.fl. 2010). I denne sammenheng er det viktig å se på utvalget til undersøkelsen. Jeg har ikke klart å få tak i informanter fra så mange ulike bydeler som jeg i utgangspunktet ønsket. Jeg endte tilslutt på åtte informanter fra tre ulike bydeler. Det begrensede utvalget gjør at det blir umulig å trekke noen konklusjoner om praksiser i kommunen. Jeg ser at dette kan ha påvirket svarene på spørsmål om erfaringer, da flere av informantene har hatt samme leder. Jeg opplever dog at dette ikke har noen innvirkning på hvilke ønsker en medarbeider har til medarbeidersamtalen.

Informanter ble valgt av ledere som jeg kontaktet. Jeg er bevisst at dette kan ha påvirkning på resultatet. Min oppfatning er at alle informantene er glade i jobben sin og i utgangspunktet har en høy trivsel på jobb. Min oppfatning er at ledene har plukket ut «JA-mennesker», noe jeg også skjønner at vært nødvendig for å få noen til å stille opp. Denne betraktningen må jeg ha med dersom jeg skal trekke noen slutninger som omhandler flere enn de som deltok i studien. Jeg opplevde at mine informanter var litt over gjennomsnittet positive og glade i jobben sin. Min opplevelse gjennom flere år som leder i hjemmetjenesten i Oslo kommune er at det i gruppen helsefagarbeidere er variasjon i innstilling, motivasjon og arbeidsinnsats.

Intervjuguiden består for det meste av åpne spørsmål. Dette var et bevist valg for å få vite mest mulig om informantenes tanker om medarbeidersamtalen. Jeg hadde i utgangspunktet altså et håp om at informantene skulle komme inn på ord som tillit, trivsel, arbeidsmiljø og motivasjon. Dette gikk ikke helt som planlagt. Kanskje dette er typiske ledelsesord og at medarbeidere ikke kobler god stemning på avdelingen med ord som arbeidsmiljø. Det kan også skyldes språklige utfordringer. Syv av åtte informanter var ikke etnisk norske. Dette har medført språklige utfordringer både i intervju- og i transkriberings prosesser. Jeg opplevde at åpne spørsmål var vanskelige å forstå, og at «ledelsesord» ikke er en del av mine informanters vokabular. Dette førte til at jeg måtte omformulere meg og til tider stille lukkede eller ledene spørsmål. Spørsmål som «hvordan påvirker relasjonen til din leder samtalen?» ble til «tror du tillit viktig for en god samtale?» som igjen ble til «det at du stoler på din leder, er det avgjørende for samtalen?». Disse omformuleringene har gjort at ordet tillit antagelig har kommet opp og blitt viktigere enn hva det hadde blitt i en friere dialog. Jeg har likevel valgt å ta begrepet tillit og aspekter rundt tillit med i studien.

3.4.1 Reliabilitet

Studiens reliabilitet avgjøres av dataenes pålitelighet. Videre hvor nøyaktige dataene er, måten de har blitt samlet inn på, analyseprosessen og hvilke data som brukes i studien. Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse, det i seg selv gjør at jeg ikke kan trekke noen generaliserende slutninger. Jeg har gjennomført min undersøkelse på en åpen måte og har hele tiden informert om mine hensikter. Informasjonen informantene fikk i forkant viste tydelig hva jeg ville vite. Kvalitative data er alltid utsatt for forurensning da disse dataene er tolket igjennom flere faser (Johannessen m.fl. 2012).

En viktig refleksjon om reliabilitets er om svarene fra intervjuene er oppfattet korrekt av forskeren. Alle intervjuene har blitt transkribert. Denne transkriberingen har vært vanskelig. Seks av åtte informanter hadde et annet morsmål enn norsk. En del setninger har vært ufullstendige og viktige forståelsesord har blitt utelatt. Jeg var nødt til å bruke veldig god tid på transkriberingen samt at jeg måtte gjøre noen fortolkninger i transkriberingen. Det var mye lettere å forstå meningen når jeg hørte på intervjuene. På tross av språklige utfordringer og at jeg la til noen småord i transkriberingen, opplever jeg at informantenes meninger kommer tydelig frem. Jeg hadde også samme opplevelse gjennom intervjuene. Informantene ba om presisering hvis de ikke forsto spørsmålene. Svarene jeg fikk var ikke tatt ut av sammenheng.

Data har blitt analysert av undertegnede og jeg har underveis prøvd så godt det lar seg gjøre å nøytralisere min forutinntatthet og erfaringer rundt tematikken.

Flere av informantene sa at de var nervøse før medarbeidersamtaler. Dette må jeg ta med i betraktningen min studien. Dersom informantene er nervøse før medarbeidersamtaler kan det hende de var veldig nervøse før de skulle snakke om medarbeidersamtalen med en fremmed forsker. Noen av informantene sa de var nervøse før intervjuet og lurte på hva vi skulle snakke om. På grunn av disse direkte tilbakemeldingene, brukte jeg god tid på å sette stemningen i forkant av intervjuene. Jeg forklarte nøye hva mine hensikter var og hvordan jeg skulle gå frem. Jeg var også tydelig på at medarbeidersamtalen er medarbeiders samtale og at det er de som best vet hvordan de vil ha den. Jeg opplevde ikke at nervøsitet påvirket intervjuene underveis. En informant oppsummerte intervjuet med at «dette var ikke så skummelt».

4. Presentasjon av data fra intervjuene

Jeg har sett datamaterialet fra intervjuene i sammenheng med problemstilling, og funnene presenteres i dette kapitlet. I kapittel 5 trekkes trådene fra teoridelen inn i vurdering og analyse av funnene. Det er likevel uunngåelig å ikke vurdere og analysere noe gjennom kapittel 4. Jeg har valgt å presentere dataene inndelt i tre tidsavgrensede faser: forberedelser og forventinger i forkant av medarbeidersamtalen, opplevelser i medarbeidersamtalen og oppfølging og refleksjon i etterkant av medarbeidersamtalen. I presentasjonen av informantenes forberedelser og forventinger i forkant av intervjuene deles funnene inn i undertemaene *betydningen av rammer og struktur i medarbeidersamtalen* og *betydningen av relasjoner til leder*. Informantenes opplevelser i medarbeidersamtalen presenteres under *betydningen av riktig tematikk i medarbeidersamtalen* og *betydningen av relasjoner til leder*. Funnen om informanten oppfølging og refleksjon i etterkant av samtalen deles i *betydningen av medarbeidersamtalen* og *betydningen av relasjoner til leder*. Først en liten presentasjon av informantene.

Det har blitt gjennomført åtte intervjuer hvor, syv av informantene er kvinner og én er mann. De åtte informantene representerer tre bydeler i Oslo kommune. Selv om informantene kun kommer fra tre bydeler, har informantene til sammen fem forskjellige ledere. Alle informantene arbeider på cirka samme måte – de utfører kommunale helsetjenester i brukers hjem. Dette medfører en geografisk distanse mellom leder og medarbeider, og disse har kun noen få treffpunkter i løpet av en arbeidsdag. Det viste seg at alle informantene har flere års erfaring i tjenesten. Syv av de åtte informantene har gjennomført minst én medarbeidersamtale i løpet av karrieren. Den ene informanten har vært ansatt i kommunen i mange år men fikk først fast ansettelse i 2016. Hun fortalte tidlig i intervjuet at hun ikke hadde hatt medarbeidersamtale før. Det var derfor ikke relevant å ta henne med videre i studien. Seks av syv informanter har en flerkulturell bakgrunn og alle disse har kommet til Norge som ungdom eller voksen.

4.1 Forberedelser og forventinger i forkant av medarbeidersamtalen

4.1.1 Betydningen av rammer og struktur i medarbeidersamtalen

I Oslo kommune skal medarbeidersamtalen tilbys og/eller gjennomføres en gang i året (Dokument 24). Selv om det foreligger sentrale føringer på hvordan gjennomføre medarbeidersamtalen viser min data at det er stor variasjon fra bydel til bydel, og ikke minst

fra leder til leder. Halvparten av informantene har regelmessige medarbeidersamtaler med sin leder. Den andre halvparten har ikke hatt noen regelmessighet på gjennomføring og/eller tilbud av samtalen. Gjennom flere år i bransjen og med erfaring fra flere bydeler vet jeg at det er stort vikarbruk i tjenesten. Vikarene jobber ofte i tjenesten i lange perioder og blir en del av den ordinære personalgruppen. Det er ingen rutine for å kalle inn disse til medarbeidersamtale, og derfor ble den ene informanten ekskludert fra studien. I følge de informantene som ikke har hatt medarbeidersamtale fast og regelmessig har det ikke blitt prioritert. Flere lederskifter og leder som har liten tid, er årsaker som trekkes frem. Den ene informanten sa: «Vi har ikke hatt stabile ledere her heller, så sånne ting (medarbeidersamtalen) har faktisk ikke blitt gjennomført».

Informantene har blitt kalt inn til medarbeidersamtale av sin nærmeste leder – noen gjennom e-post og andre muntlig. Flertallet fikk utlevert et skjema slik at de kunne forberede seg til samtalen. Skjemaet inneholdt de temaene og spørsmålene som skulle snakkes om i medarbeidersamtalen. Skjemaet har hatt ulik virkning på informantene. En opplever det som «veldig ryddig», mens en annen informant ble mer usikker.

Ja, sånt skjema fikk alle sammen, jeg er ikke så flink til å svare eller forstå. Derfor måtte vi spørre leder først, hva er det, hva betyr det? De forklarer slik at vi kan forstå, ikke sant. Men jeg gruer til samtalen på grunn av spørsmålene, kanskje jeg ikke kan svare, jeg får ikke svart eller jeg har misforstått, ikke sant. Det er vanskelig, for jeg snakker ikke fint norsk.

Min observasjon er at leder forbereder medarbeideren med et skjema, men ingen informanter sa at de fikk en grundig forklaring om forventninger eller rutinene rundt skjemaet. Forberedelser til medarbeidersamtalen er viktig, men er det forberedelser å bare levere ut et skjema? Det virker ikke som om skjemet ga informantene noen følelsesmessig trygghet om hva som skulle skje i medarbeidersamtalen. Denne observasjonen kom tydelig frem når flere av informantene snakket om sin første samtale. Funnet om forberedelser og usikkerhet ble da ytterligere styrket:

...første gangen jeg skulle ha medarbeidersamtale ble jeg nervøs, jeg viste ikke hva det skal spørres om. Jeg spør leder: hva handler det om? Og han svarte: du trenger ikke bekymre deg eller være nervøs, det er veldig enkelt spørsmål...

Igjen ser jeg at leder ikke forklarer grundig hva som skal skje i hver enkelt samtale. Hva dette er et tegn på er usikkert, men kanskje leder ikke har god nok kompetanse selv? Denne informanten bli hvert fall ikke beroliget og gruet seg til samtalen. En annen informant prøvde å søke informasjon hos sine kollegaer, men fikk heller ikke noen konkrete svar. Ingen informanter fikk skriftlig eller muntlig informasjon om hva medarbeidersamtalen handler om eller hva hensikten var utover skjemaet som blir utlevert. Informantenes svar på hva hensikten

med medarbeidersamtalen er, styrker denne tanken. De sier at hensikten med samtalen er å bli kjent en til en og snakke om kompetanseheving. Flere av informantene sier også at det handler om å gjøre avdelingen bedre. Ut ifra disse svarene skjønner jeg at informantene ikke har fått informasjon om hele hensikten med samtalen. Det er vanskelig for en medarbeider å forberede seg på diverse spørsmål hvis en ikke vet hvor leder vil med spørsmålene.

Hvilke følelser medarbeider har i forkant av samtalen varierer, selv om det ikke er første gang de skal ha medarbeidersamtale. Språk, usikkerhet rundt tematikk og generelt det å skulle snakke med leder utløser følelser. Det er et hierarkisk skille i avdelingene, og flere av informantene føler at det er en terskel å snakke med leder. Men det virker som om det bare er inngangen til samtalen de synes er litt utfordrende:

Man gruer seg til å komme i gang med samtalen. Hva er det det skal bli, og hva skal jeg snakke om? Men når du sitter foran bordet begynner du automatisk å snakke, da kommer det automatisk, du forteller alt.

Denne informanten hadde gjennomført flere medarbeidersamtaler og visste hva hun gikk til, noe som er med på å styrke funnet at informantene vet for lite om hensikten i samtalen på forhånd. Det spenning av tanker informantene har på forhånd kan være med på å ytterligere bekrefte funnet at medarbeider vet for lite om samtalen og hensikten. En informant sa at hun gledet seg og ville bidra til å utvikle arbeidsplassen, mens en annen sa med humoristisk tone: «Nei, asså, tenker og tenker, da tenker jeg først, er det noe jeg har å klage på?»

Det kan virke som om informantene ikke helt ser viktigheten av grundige forberedelsene og det å ha tenkt gjennom temaene i samtalen innhold i forkant. En informant som fikk skjema og kunne forberede seg sa likevel at «Ja jeg kunne forberede meg, ja... Men jeg tok det på sparket, jeg gjør som regel det.» Dette var en svært oppegående medarbeider som tok ansvar på jobben og beskrev seg selv som en stor ressurs. Likevel tar hun samtalen på sparket. Selv om opplevelsen gjennom intervjuene var at de kanskje ikke prioriterte å forberede seg sa flere at det var veldig fint å kunne forberede seg, og at det er betryggende å vite hva leder skal spørre om. Hvorfor disse motsetningene? Mangler medarbeidersamtalen status? Har den blitt så rutinepreget at ingen vil involvere seg? Et stekt motargument til denne påstanden, er dette sitatet: «Den andre samtalen jeg hadde kunne jeg reflektere over mye mere over ting, for første gang viste jeg faktisk ikke veldig mye om hva medarbeidersamtalen handler om.»

4.1.2 Betydningen av relasjonen til leder

Formen på en personlig samtale som medarbeidersamtalen vil variere veldig fra leder til leder. Om relasjonen mellom medarbeider og leder er årsaken til at ikke alle informantene får tilbud om medarbeidersamtaler sier dataene mine ingenting om. Men at medarbeidersamtalen påvirkes av relasjonen til ledere understreker noen av informantene ved å si at de ønsker medarbeidersamtalen for å bli kjent med leder. Og når en informant forteller at hun har hatt fire forskjellige ledere på åtte år er det naturlig at denne informanten ikke gleder seg til medarbeidersamtale: «For å være ærlig hadde jeg ikke så lyst til å være med på den samtalen engang...men vi var med fordi alle ble tilbudt til.» Hun hadde gjennomført tidligere samtaler, men ingenting skjedde og ledere forsvant.

Over halvparten av informantene sa noe om at det ikke alltid var behov for medarbeidersamtalen. Årsaken til at flere ikke så behovet var ulik, men det handlet alltid om relasjon til leder. Jeg skiller her mellom to grupper: Den ene gruppen opplevde å ha en daglig kontakt med leder. Leder hadde en åpen dør og det var bare å komme hvis det var noe. Denne tilgangen og kontakten medførte at medarbeider vurderte at de ikke hadde behov for medarbeidersamtalen. Den andre gruppen består for eksempel av informanter som hadde så dårlig inntrykk av sin leder at hun tenkte at det ikke var noen vits å ha medarbeidersamtalen – det kom ikke til å skje noe likevel.

Leder bestemmer selv hvordan de ønsker å kalle inn sine medarbeidere. Kravet til leder er å tilby medarbeidersamtalen, men ikke å gjennomføre. Tatt i betraktning informasjonen i forrige avsnitt vil nok mange takke nei hvis medarbeidersamtalen er «frivillig». En informant bekreftet dette. Hun hadde selv valgt å takke nei, fordi hun hadde leder tilgjengelig nok gjennom arbeidsdagen.

4.2 Opplevelser i medarbeidersamtalen

4.2.1 Betydningen av tematikk i medarbeidersamtalen.

I dette kapitlet skal jeg se på de ulike temaene som informantene har snakket om i medarbeidersamtalen. Litteraturen trekker frem en del temaer som bør være med i en samtale men stemmer det overens med hva medarbeider selv trekker frem som viktig?

Alle informantene har erfaring med bruk av skjema i samtalen selv om ikke alle fikk dette utlevert på forhånd. Skjemaet gir samtalen en struktur og sikrer at alle elementene blir tatt opp. Skjemaet fra året før blir også tatt opp under samtalene og legger dermed litt av grunnlaget for samtalen. Opplevelsene rundt bruk av skjema er litt delte. En informant opplevde samtalen som mer formell, da skjema og referat resulterer i at samtalen har en annen betydning enn hvis du bare tar en samtale i forbifarten: «Medarbeidersamtalene er mer offisiell. Man bruker penn og papir, det er mye mer ryddig enn når vi ellers sier meninger hele tiden.» Bruk av skjema sikrer muligheten til å forberede seg og struktur, men noen av informantene ønsker ikke like mye struktur. De vil ha en åpen samtale om det som er viktig og ikke minst ha mulighet til å gå i dybden på det som er viktig for den. Bruk av skjema vil fremdeles sikre dette, men skjemaet må brukes på riktig måte.

Det jeg tenker er bra, er at leder faktisk hører på det man har å si...fordi...at det ikke skal blir en sånn obligatorisk...disse punktene må vi gå gjennom. Fordi da kan det bli litt sånn bla, bla, bla.

«Medarbeidersamtalene er en slags «voiceout» til sjefen» sa en informant. En «voiceout» kan vi oversette til norsk som «en utblåsning». Informantene ønsker å snakke om det de har på hjertet, og ha en åpen og fri tone. Flere trakk også frem et ønske om at det skulle være rom for å snakke fritt. Ut ifra omstendighetene da informanten kom med dette ønsket, har jeg satt det i sammenheng med at de ønsker å snakke om andre, uten at dette skal bli brukt imot en senere.

Alle informantene kan fortelle at de i løpet av samtalene snakket om kompetanse og kompetanseutvikling i medarbeidersamtalen. Det var svært få som hadde utarbeidet mål om kompetanseheving og en plan for gjennomføring av målene. Alle informantene nevnt dette med kurs, selv om alle også mener at medarbeidersamtalen ikke er stedet hvor det bestemmes hvilket kurs de skal gå på. Temaet kurs blir diskutert og informert om i det daglige. Alle informantene sa at de hadde rutiner på avdelingen for å sikre at alle fikk delta på nødvendige kurs. Det kan virke som at informantene opplever kurs som den viktigste veien til kompetanseheving. En informant sier det er viktig å snakke om kurs i medarbeidersamtalen fordi:

Leder vet at jeg er interessert i det temaet. Og huske det til neste kurs og sier dette er et bra kurs for deg, og spør om jeg har du lyst å gå på det. Og hvis vi i tillegg har laget mål om dette så synes jeg det er veldig bra.

Kompetanseheving og karrieremuligheter henger litt sammen. Informantene jobber alle i avdelinger som er preget av hierarki. Oppgaver er ofte knyttet til utdanning. Når noen av informantene snakket om karrieremuligheter var det snakk om å blir helsefagarbeider og/eller

videreutdanne seg til sykepleier. Flere hadde også diskutert karrieremuligheter i medarbeidersamtalen. Noen av disse informantene opplevde effekt av samtalen og leder var med på å motivere den ansatte, mens andre informanter så ingen effekt.

Men selv om kompetanse og karriere er viktige temaer i litteraturen se eksempelvis Mikkelsen (2002) var det ikke det informantene trakk frem som det viktigste i medarbeidersamtalen:

Medarbeidersamtalen er et sted der du kan luften litt ønsker, utfordringer, om man ønsker noe mer veiledning på noe, om man ønsker noe mer utdanning, kursing, ja, alle mulige sånne ting.

En informant sammenfatter observasjoner jeg har gjort gjennom mine intervjuer godt: «Ja, jeg føler at vel 80% av biten går på trivsel og hva skal jeg si, andre ting enn kompetanse.»

Noen av de andre tingene hun henviser til er arbeidsmiljø, hvordan avdelingen fungerer og mer personlige spørsmål om hvordan hun selv har det. En kunne fortelle at hun hadde muligheten til å gi direkte tilbakemelding til lederen sin, hva som var bra og ikke så bra med ham og hva hun eventuelt trengte av ham. Dette med å kunne gi tilbakemeldinger om leder og avdeling på en ordentlig måte ble trukket frem som veldig viktig for flere av informantene. Informantene opplever at medarbeidersamtalen er et av få fora hvor det åpnes opp for nettopp dette. At samtalen er konfidensiell med kun to deltakere er også viktig:

Fordi hvis de (kollegaer) ikke har så veldig lyst til å ytre seg i plenum, så har de jo en mulighet til en til en med leder. Uten at det skal være en haug med andre sterke personligheter sittende rundt. Og spesielt dette med arbeidsmiljøet, det synes jeg er viktig. For det har med trivsel å gjøre. Og hvis du ikke trives, da sliter du.

En informant bekrefter dette med viktigheten av én- til -én -samtale med en personlig opplevelse:

Og det er jo lette å ta opp ting da, når man sitter to stykker, istedenfor flere andre. Jeg er veldig, liksom, sjenert. Og snakker ikke høyt. Og tar ikke ting som for felles. Da hjelper det meg mer liksom når jeg sitter med henne og snakker med.

Flere sier at de bruker medarbeidersamtalen til å foreslå forbedringer i avdeling. De kan komme med observasjonene gjort gjennom året og forslag til forbedringer. En informant trekker det så langt som å si at hvis vi hadde tatt bort medarbeidersamtalen ville ikke lederen få vite hva som skjedde inne på avdelingen. Denne betraktningen kan sees i sammenheng med at informantene jobber i døgnkontinuerlige tjenester hvor store deler av jobben foregår utenfor leders arbeidstid og kontor.

En annen tematikk flere trekker frem som positivt i medarbeidersamtalen, er personlige tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger på en selv og jobben en gjør er motiverende. Flere synes dette er en viktig del av medarbeidersamtalen:

Leder kan gi, ris og ros ikke sant, hva som er... Hva er din svakhet kanskje og da kan hun si ifra direkte. Og til neste samtale kan man om man vil bli bedre. Også vil jeg tenke jeg kan bli bedre og utvikle meg videre.

Ønsker for medarbeidersamtalen varierer egentlig ikke så mye fra informant til informant – det oppsummeres godt i et sitat fra en av informantene:

Så fikk jeg ros og det ble påpekt hva jeg kan blir bedre osv. Jeg synes det var en god samtale også jeg brukte anledningen til å fortelle hvordan jeg tenker om endringer i tjenesten og sånn. Og mine private behov, også utviklingsbehov.

4.2.2 Betydningen av relasjonen til leder

Kuvaas og Dyvik (2016) trekker fram at relasjonen til leder påvirker opplevelse av medarbeidersamtalen. I dette underkapitlet blir informantenes meninger om relasjon presentert.

Det kommer nok an på hva slags relasjon man har til lederen sin. Jeg tror det er det som setter litt standard for medarbeidersamtalen. For hvis jeg ikke hadde følt at jeg hadde blitt sett og hørt gjennom året så hadde jeg ikke svar oppriktig på de temaene på medarbeidersamtalen heller. For hvis du egentlig har veldig dårlig kjemi med lederen din, så er du vel kanskje ikke så interessert i å svare mer enn du absolutt må. Vil jeg tro. Og du er vel heller kanskje ikke villig til å strekke deg noe særlig heller. Hvis du ikke liker lederen din, så skal du liksom ikke gi noe gratis, for å si det sånn.

Det var ikke bare denne informanten som trakk frem betydningen av relasjonen til leder i forbindelse med medarbeidersamtalen. Flere trekker frem relasjonen som avgjørende for hvordan medarbeidersamtalen oppleves. Én trekker frem stress som avgjørende, hvis leder er stresset vil samtalen oppleves stressende. Én informant svarte helt motsatt av alle de andre informantene: Hun mente at relasjonen til leder ikke spilte noen rollen og at lederen i rolle som leder skulle oppføre seg som en leder. Hvorfor denne informanten svarte som hun gjorde kommer ikke tydelig frem, det kan være kulturelle årsaker eller erfaringer. En mulighet er at hun hadde en forventning om hvordan en leder i en lederrolle skal være, eller at hun faktisk mener at dette ikke har noen påvirkning. Gjennom intervjuet kom det frem at hun hadde hatt en medarbeidersamtale med en leder hun ikke hadde vært så fornøyd med.

Et av spørsmålene i intervjuguiden var: «Hvordan vil du beskrive din drømmesamtale?» Spørsmålet brakte frem latter og refleksjon hos de fleste informantene. Det var ikke alle som kom på noe spesielt, dette kan ha ulike årsaker, men mest sannsynlig er nok at behovene er dekket slik samtalen gjennomføres i dag, og at informanten ikke ser hvilke muligheter som ligger i medarbeidersamtalen.

Flere ønsket en fleksibel samtale der medarbeideren kommer overens med lederen. Det er mulighet for å si hva en selv føler, målet er å bli litt kjent og medarbeideren blir sett som den personen han/hun er.

Drømmesamtalen, at man skulle bruke litt god tid, sitte å prate, smile og liksom tulle litt oss imellom. For jeg vil ikke at det skal være en samtale som bare har fokus på jobben. Jeg ønsker å snakke litt om andre ting og liksom. Servere kaffe og kaker på den samtalen! Og resultatet skulle være at det begge deler skal være fornøyd.

Informantene som tenkte litt alternativt om medarbeidersamtalens form ønsker ikke en formell samtale der skjemaer og mål er fokus. De ønsker å bruke medarbeidersamtalen til alt det en ikke får gjort i jobbhverdagen, de vil bruke samtalen til å skape en relasjon med lederen. Leder og medarbeider er på samme nivå og kan snakke i en åpen og fri tone.

Underveis i intervjuene kom det frem viktig egenskaper ved leder som medarbeiderne synes er avgjørende for gjennomføringen av medarbeidersamtalen. Fleksibilitet ble trukket frem som en viktig egenskap hos ledere.

En fleksibel måte, er den beste måten å ha en sånn samtale. Når man ikke er fleksibel så er det vanskelig. Når jeg vet at du er fleksibel så snakker jeg åpen og ærlig om hvordan jeg vil ha det. Og det åpner da kanskje mulighet til å veksle.

Leders evne til å lytte ble også nevnt flere ganger gjennom intervjuene. Informantene ønsker ikke bare at leder lytter men også at lederne er aktive lyttere som følger opp og gir tilbakemeldinger. Lederne må ikke minst ta medarbeidernes følelser og opplevelser på alvor. Medarbeiderne forventer ikke alltid et resultat så lenge lederen viser at han/hun prøver:

Leder må lytte når ting blir sagt. Og at hun tar det opp og ikke bare lytter og glemmer det. Jeg sier ikke at hun må gjøre noe med det men at hun skal prøve og gå det ikke, så er det forståelse for det.

Tillit er et fremtredende ord i ledelseslitteraturen og relasjon blir ofte målt gjennom tillit (Kuvaas og Dyvik 2016). Begrepet var derfor fremtredende i noen av spørsmålene i intervjuguiden. Informantene trekker ikke frem aspektet tillit direkte, men snakker mye om fortrolighet mellom leder og medarbeider. Informantene sier at medarbeidersamtalen skal gi

mulighet til å snakke fritt, og at de ikke være redde for at ting de sier blir brukt imot dem ved en senere anledning. To informanter mente dette ikke var avgjørende, de mener lederrollen innebærer taushetsplikt og at det derfor ikke ville være noen utfordring. En informant mener også at medarbeidersamtalen bidro til bedre tillit, gjennom at medarbeideren kommer nærmere sin leder.

To informanter kan fortelle om hendelser i tidligere medarbeidersamtaler der de følte brudd på eller redsel for brudd på tilliten. Begge mente tillitsbruddet preget deres medarbeidersamtaler på en negativ måte. Her er et lite resymé fra det ene eksemplet:

Jeg har erfarer fra tidligere at det kanskje ikke er så lurt å snakke om diagnose. Hva du sliter med. Fordi det kan hende at man bruker den diagnosen mot deg senere. Oki, du har den diagnose og passer ikke i den avdelingen, kanskje du passer i en annen avdeling og så videre.

Informanten opplevde et brudd på tilliten fra leder og har etter det som kommer frem av sitatet tatt sine forhåndsregler. Hun vil ikke snakke så personlig i medarbeidersamtaler igjen. En annen informant kan fortelle at hun vurderer effekt opp mot risiko før hun tar opp ting i medarbeidersamtalene. Hun er også redd for at ting hun sier kan bli brukt imot henne ved en senere anledning.

Oppsummert vil jeg si at medarbeidernes relasjon til leder er svært viktig for hvordan medarbeidersamtalen blir. Informantene trekker frem at dette påvirker helhetsvurderingen av samtalen, at en del punkter ville blitt diskutert uansett hva slags relasjon en har til leder. En informant beskriver viktigheten av en god relasjon med leder i medarbeidersamtalen slik: «Ja ikke sant, det samme som mamma, pappa og barn, medarbeidersamtalen er «quality time» med leder, ikke sant.»

4.3 Oppfølging og refleksjon i etterkant av medarbeidersamtalen

4.3.1 Betydningen av medarbeidersamtalen resten av året

Det foreligger noen rutiner og forventninger til oppfølging i etterkant av en medarbeidersamtale, litteraturen trekker dette frem som ett av flere suksesskriterier. I dette kapitlet vil informantenes opplevelser og ønsker i forbindelse med oppfølging av medarbeidersamtalen presenteres.

Alle informantene kunne fortelle at det ble laget et referat eller en plan med mål på grunnlag av medarbeidersamtalen. Oppfølgingen de opplevde var at planen ble tatt opp i medarbeidersamtalen året etter. To av informantene hadde opplevd at det var blitt jobbet konkret med planen gjennom perioden frem til neste medarbeidersamtale. En informant kan fortelle at hun hadde tatt videreutdanning på grunn av medarbeidersamtalen og oppfølgingen i etterkant:

Ja, for eksempel, vi har snakket om utdanning og hvordan det kan gjennomføres. Da ble det satt opp en plan om hvor jeg kunne søke og hvordan jeg skulle gå fram. Det har jeg opplevd, det har jeg gjort. Og det ble et resultat, jeg kunne utdanne meg videre.

Det var altså kun to informanter som kunne fortelle om konkret oppfølging. Noen opplevde likevel at det skjedde endringer på arbeidsplassen, men leder synliggjorde ikke for den enkelte medarbeider at det var deres innspill som førte til endringen. Andre informanter opplevde at ingenting skjedde etter medarbeidersamtalen. To av informantene trekker frem medarbeidernes ansvar i dette, en unnskylder leder litt og mener at medarbeiderne selv bør presse på. En annen mener at medarbeidere skal engasjere seg i arbeidet og følge opp ting selv.

Resultatet av mine intervjuer viser altså at svært få av informantene opplever oppfølging fra leder i etterkant av medarbeidersamtalen. Dette på tross av at alle sier at oppfølging er helt avgjørende for en god og meningsfull medarbeidersamtale. Den manglende oppfølging i etterkant gjør noe med medarbeiderens motivasjon før neste samtale. En informant forklarer dette godt: «Når man har en sånn viktig samtale og snakker sammen i en time og det ikke blir noen oppfølging eller noen ting skjer i etterkant, er det ikke noen vits.»

Informantene sier altså at de ikke får den nødvendige oppfølgingen i etterkant av medarbeidersamtalen som skal til for å føle at de har gjennomført en god samtale. Likevel sier alle informantene at de er fornøyde med at lederen gjennomfører medarbeidersamtalen. Hvordan kan det ha seg? Hvorfor opplever informantene at samtalen er viktig?

Medarbeidersamtalen gir medarbeiderne et nytt fora. Uten medarbeidersamtalene mister flere av informantene et fora for å ta opp vanskelig ting. Selv om medarbeidersamtalen ikke alltid gir direkte resultater, gir den en del indirekte resultater. Medarbeidersamtalen er et sted hvor lederen gir noe tilbake til medarbeiderne. Tre informanter bruker faktisk samme ord når de beskriver hva det opplever etter en medarbeidersamtalen, nemlig «god følelse»:

«Jeg hadde god følelse», «Ja! Jeg føler en god følelse», «Jeg vil ikke kalle det en gevinst, men hvis samtalen går som jeg ønsker har man en god følelse etterpå. En trivsel kommer, en bekreftelse.»

Det kan altså synes som at informantene sitter igjen med et stor personlig utbytte etter å ha gjennomført medarbeidersamtaler. Én sier at hun opplever å bli mer motivert i etterkant av samtalen fordi hun blir sett og hørt. Dette med sett og hørt går igjen, det kan virke som om informantene har få muligheter til én- til -én -samtale med leder, medarbeidersamtalen gir denne muligheten. Medarbeiders relasjon til leder bedres gjennom tilbakemeldinger. En formell bekreftelse på arbeidet som utføres gir en positiv effekt på jobben, samt at tilbakemeldingene gjør at informantene vil strekke seg for å bli enda bedre. Her de konkrete tilbakemeldingene fra leder trekkes spesielt frem som motiverende for informantene.

Det er ikke bare den personlige effekten informantene trekker frem som en effekt av medarbeidersamtalene. Alle informantene mener at å gjennomføre regelmessige medarbeidersamtaler har en positiv effekt på arbeidsmiljøet. En informant forklarer hvorfor:

Hvis de(lederne) hører på alle samtaler med alle ansatte på avdelingen vil avdelingen bli mer og mer annerledes, tenker jeg. Til det positive, det er de ansatte som vet mest om hvordan vi vil ha det.

Medarbeidersamtalen blir dermed et fora der lederen blir ordentlig kjent med avdelingen og hva skal skjer i kulissene. Som tidligere nevnt skjer det mange ting som leder ikke kan se og få med seg og dette blir tydeligere og tydeligere underveis i intervjuene. Flere informanter ønsker å bruke medarbeidersamtalen til å fortelle leder om andre kollegaer og ting som påvirker arbeidshverdagen. En informant mener at det uten medarbeidersamtalen ville vært mye mer prating i gangene, her forklarer hun hvorfor medarbeidersamtalen motvirker dette:

At da får klarna opp i ting. Så at man ikke går rundt og tror og syns og mener og ikke veit, egentlig. Så tror jeg det er en bra ting. Også fra lederen, for å danne seg et bilde av hva som trengs og hva som bør forandres.

To av informantene kan til og med fortelle om konkrete opplevelser der det har kommet gruppetiltak i etterkant av medarbeidersamtalene. På den ene avdelingen ble det i etterkant av medarbeidersamtalene laget nye rutiner for å bedre arbeidshverdagen. Det neste eksempelet er enda mer konkret:

Der jeg jobber nå ble det oppdaget at det var noen som følte seg mobbet på jobb og det tror jeg var gjennom medarbeidersamtalen. Og da ble det satt i gang tiltak på dette med miljøet og nærvær.

Medarbeidersamtalene fikk ikke bare en effekt på selve avdelingen, men informantene opplever også at det gir personlig effekt å få lov til å være med på å utvikle avdelingen sin. Det er medarbeiders arbeidsplass og medarbeider vil være med å forme den.

Som en helhetsvurdering har informantene hatt utbytte av medarbeidersamtalene på tross av manglende konkret oppfølging. De har opplevd effekt på avdelingen og en mer personlig effekt gjennom å kunne bidra til utvikling og å få en god følelse inni seg. To av informantene mener at det konkrete utbyttet av samtalen kunne vært enda bedre dersom medarbeidersamtalene hadde blitt arrangert oftere, eksempelvis hvert halvår. En informant beskriver dette godt:

Da synes jeg det heller skulle vært hvert halvår, noen ganger føler jeg at det kan bli... de målene man skal sitte å snakke om fra i fjor er for langt unna. Det blir på en måte litt fjerne. Så jeg synes når man først skal ha en medarbeidersamtale bør det være kanskje to ganger i året. Ja, for det blir en sånn veldig obligatorisk samtale når det bare er en gang i året. For da kunne man likegodt vært for uten når det er så sjeldent. Så ja. Enten eller!

4.3.2 Betydningen av relasjonen til leder

Betydningen av relasjon før og underveis i samtalen har blitt presentert som viktig funn i studien, men hvilken betydning har medarbeidersamtalen for relasjonen i etterkant av samtalen?

Jeg vet om at det er obligatorisk at vi skal ha medarbeidersamtale en gang i året men her har det vært mye de siste årene. Vi har ikke hatt stabile leder her heller, så sånne ting har faktisk ikke blitt gjennomført.

Med dette som utgangspunkt vil jeg nå presentere funn om medarbeidersamtalens betydning for relasjonen mellom leder og medarbeider i etterkant av samtalen slik det oppleves for informantene. Se på sitatet over, hyppige lederbytter har medført at denne avdelingen ikke har prioritert medarbeidersamtaler. Det kan være naturlig å knytte dette sitatet opp til to mulige årsaker, enten har ikke påtroppende leder prioritert medarbeidersamtaler eller så har ikke leder som sluttet prioritert medarbeidersamtaler. Dette har jeg diskutert tidligere, i kapittel 4.1.2. Jeg nevner det igjen her fordi oppfølging i etterkant er viktig for å opprettholde motivasjonen til medarbeiderne og dersom leder ikke lenger jobber på avdelingen vil hele medarbeidersamtalen føles bortkastet for medarbeiderne. Ustabilitet i ledelsen vil gå utover medarbeidersamtalene både når det gjelder gjennomføring, prioritering og oppfølging. Dette er kritisk, når informantene trekker frem at medarbeidersamtalene kan være en relasjonsbygger og at den

utvikler tillit mellom medarbeider og leder. Medarbeidersamtaler vil være særlig viktige i avdelinger som sliter med ustabilitet i ledelsen.

Informantene sier alle at leders rolle og relasjon til medarbeiderne er helt avgjørende for kvaliteten på medarbeidersamtalene. To informanter trekker til og med frem at de ikke har behov for medarbeidersamtalen, fordi de har en god relasjon til lederen og at leder er synlig i deres arbeidshverdag.

Det kommer igjen an på leder, tenker jeg, fordi sånn som nå så hadde jeg ikke hatt behov for det. Fordi man har så god dialog med lederen sin. Jeg er en sånn person som er veldig rett frem så jeg inn til sjefen min og sier ting hvis det er noen som plager meg eller jeg reagerer på eller noe som er positivt. Men det er avhengig av at jeg tar kontakt. Nå får jeg den kontakten og tilbakemelding gjennom hele året. Hva som er bra og ikke bra, hva jeg fungerer på og hva jeg ikke fungerer på da. Så egentlig så føler jeg egentlig at jeg kunne vært foruten.

Som sitatet viser, er tilgjengelighet og tilbakemeldinger i hverdagen viktig for medarbeiderne. Mangel på oppfølging og tilbakemeldinger gir medarbeiderne en følelse av å stå alene, noe som igjen gir dem en følelse av at lederen ikke bryr seg om hva de driver med. Informantene trekker altså frem at én medarbeidersamtale i året ikke er tilfredsstillende personaloppfølging. Flere av informantene sier at dersom de skulle velge mellom medarbeidersamtalen og en åpen dør til leder ville valget falt på den åpne døra. Informantene opplever så mye i løpet av en dag at de er avhengige av en åpen dør inn til lederen. Noe som styrker dette funnet er utsagnet til informantene som hadde en leder som ikke opplevdes som tilgjengelig. Denne informanten fikk spørsmål om hva som ville skjedd hvis vi ikke hadde hatt medarbeidersamtaler, og svarte slik:

...Ja, jeg bare tenker, hva synes leder om meg og hun vet ikke hva jeg synes om henne da...ikke sant. Jeg får ikke sagt det jeg skal si. Det er forskjell om alle er tilstede, kollega hører deg. Eller så er det kanskje noe du vil ta opp med leder som du ikke vil ta opp med alle sammen.

En informant oppsummer viktigheten av at medarbeiderne blir sett av lederen, effekten det har på henne og ikke minst hvor enkelt det er:

En gang jeg kom inn på kontoret sa leder til meg: Hvordan har dagen deres gått? Og jeg bare HÆ!?! Det var første gang en leder hadde sagt det til oss. Tenk at leder spurte hvordan dagen min hadde vært i dag. Det er veldig fint å høre. Jeg sa til henne at det hadde gått veldig fint. Selv om jeg hadde litt for mye å gjøre. Også blir du veldig glad!

5. Quality time med leder

I dette kapitlet skal jeg drøfte data fra intervjuene opp mot aktuell litteratur. Mine forskningsspørsmål og funn ligger til grunn for inndelingen i fire underkapitler. Jeg vil først ta for meg noen vesentlig funn rundt rammer og strukturer for gjennomføring av medarbeidersamtalen. Deretter drøfter jeg betydningen av medarbeiders relasjon til leder, informantenes ønsker og behov for medarbeidersamtalen og medarbeidersamtalens betydning for arbeidshverdagen.

5.1 Rammer og struktur

Hvilke rammer og strukturer organisasjoner har rundt medarbeidersamtalen, varierer. Litteraturen trekker frem hva som er viktig når det gjelder forberedelser, gjennomføring, tematikk og oppfølging. Jeg vil nå se på hva mine informanter har opplevd i medarbeidersamtalen og hva litteraturen sier om rammer og struktur.

Mikkelsens (2002:7) presenterte definisjon er vesentlig å hente frem: «Medarbeidersamtalen er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggings samtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere.» Definisjonen er kort og konsis, men for at en medarbeidersamtale skal være vellykket, må arbeidet med disse samtale forankres i hele organisasjonen. Samtalen skal være systematisk og holdes i hvert fall en gang i året. Dette er i tråd med både litteratur (Mikkelsen 2002 og Nordhaug 2002) og *Oslo kommunes overenskomster med arbeidstakerorganisasjonene dokument 25* (2016). Dette premisset har ikke alle informantene opplevd: så mange som tre av syv har ikke regelmessige medarbeidersamtaler. Jeg har søkt i mine data om det er noen forskjeller mellom gruppen som har hatt regelmessige medarbeidersamtaler og gruppen som ikke har hatt det, og det er kun én forskjell jeg kan antyde: De tre informantene som kun har gjennomført noen få samtaler med ulike ledere, på tross av at de har jobbet i organisasjonen i flere år, viser en større usikkerhet rundt aspektet forberedelser. De fikk ikke alltid et skjema i forkant, og når de fikk et skjema, opplevde de utfordringer med av lesing eller språk.

Ja, sånt skjema fikk alle sammen, jeg er ikke så flink til å svare eller forstår. Derfor måtte vi spørre leder først, hva er det, hva betyr det? De forklare slik at vi kan forstå, ikke sant. Men jeg gruer til samtalen på grunn av spørsmålene, kanskje jeg ikke kan

svare, jeg får ikke svar eller jeg har misforstått ikke sant. Det er vanskelig for jeg snakker ikke fint norsk.

Informanten som siteres her kunne gjennom god veiledning og informasjon forberedt seg til samtalen, noe som ifølge Mikkelsen (2002) gir et større utbytte av medarbeidersamtalen.

Gode forberedelser er en forutsetning for gode medarbeidersamtaler, og i denne sammenheng trekker litteraturen frem forberedelser fra både leder og medarbeiders side (Mikkelsen 2002; Nordhaug 2002; Wollebæk 1989). Om leder var godt forberedt var ikke et spørsmål informantene fikk, men de fikk spørsmål om de selv var godt forberedt. Noen av informantene fikk ingenting å forberede og andre fikk et skjema med spørsmål. En informant sa rett ut at hun ikke ville forberede seg selv om hun fikk muligheten: «Ja, også hadde a jo lagt ved en sånn blekke som jeg kunne skrive ut, vet du, over hva som skulle tas opp. Så jeg kunne forberede meg, ja.» På spørsmål om hun hadde forberedt ser svarte hun «nei». En annen informant trakk frem at hun opplevde skjema og forberedelser som veldig ryddig, for da visste hun hva det skulle snakkes om. Det var ingen av informantene som sa at de bruker mye tid på å forberede seg til medarbeidersamtaler.

Som vist til i teorikapittelet, bør det i medarbeidersamtalen snakkes om arbeidsoppgaver og utviklingen av disse, resultat, kompetanse, karriere, samarbeid, tilbakemeldinger og forbedringer av arbeidsmiljøet. Det var ingen av informantene som sa at de hadde snakket om tematikk som kan falle innunder temaet arbeidersoppgaver og utforming av arbeidet, utviklingsmål eller vurdering av resultater og kvalifikasjoner. Alle informantene snakket fritt om hvordan deres medarbeidersamtaler hadde vært, så det er mulig disse temaene ble tatt opp, men at informantene ikke husket det. En annen mulighet er at informantene knytter disse temaene opp mot kompetanse og kompetansebehov. Alle informantene trakk frem som tematikk i medarbeidersamtalen. I *Oslo kommunes overenskomster med arbeidstakerorganisasjonene dokument 25* (2016:38-39) er konseptet nevnt to ganger. Den ene gangen er i forbindelse med lønnsfastsettelse, som ikke er aktuelt i denne sammenheng, og den andre gangen er i forbindelse med kompetanseutvikling:

Videre skal de årlige medarbeidersamtalene være et virkemiddel for både arbeidsgiver og arbeidstaker til å sette fokus på den individuelle kompetanse, og muligheter og behov for å videreutvikle denne.

Som leder i kommunen er det *dokument 25* jeg forholder meg til når det gjelder hva medarbeidere har krav på. Der står det at kompetansen skal vurderes og utvikles gjennom medarbeidersamtalen. Som sagt, alle informantene sier at kompetanse har vært tema på medarbeidersamtalene de har hatt. Videre sier informantene at avdelingene har rutiner for å følge opp kompetanseutvikling og at de selv ikke opplever dette som et så viktig tema i medarbeidersamtalen. Kun én av informantene sier at hennes kompetanseutvikling har blitt fulgt opp i etterkant av medarbeidersamtalen. Når informantene snakket om kompetanse, kom de også inn på det neste punktet til Mikkelsen (2002), nemlig karriereønsker. Dette var et tema lederne alltid tok opp, men det var kun to av informantene som hadde opplevd karriereendringer. De hadde begge blitt helsefagarbeidere etter at dette hadde vært tema på medarbeidersamtalen. Den ene informanten hadde blitt motivert av leder i etterkant og den andre hadde fått en konkret plan for utdanningen. Denne siste informanten var den eneste av de syv som kunne fortelle om konkrete oppfølgingstiltak i etterkant av medarbeidersamtalen.

Ut ifra mine data setter ikke medarbeiderne kompetanse og karriere øverst på listen over viktige temaer for medarbeidersamtalen. Det er heller ikke disse temaene samtalen handler om, noe en av informantene tallfester godt: «Ja, jeg føler at vel 80 % av biten går på trivsel og hva skal jeg si, andre ting enn kompetanse.» Denne vektingen finner jeg indirekte igjen i flere av de andre intervjuene. Informantene fortalte hva som var innholdet i samtalene og i tre av intervjuene måtte forsker etterspørre om informantene hadde snakket om kompetanse i medarbeidersamtalen. Svaret fra alle tre var ja.

Den ene informanten sier at «80 % går på trivsel». Når hun forteller om hva hun har snakket om, passer dette med Mikkelsens (2002:31) tre siste punkter: Tilbakemelding, støtte og veiledning, samarbeid og kommunikasjon samt forbedring av arbeidsmiljøet, helse og sikkerhet. Informantene trekker frem temaene arbeidsmiljø og samarbeid: «Hva vi snakket om? Om vi trives på jobben, hva kan vi gjøre for å forbedre jobben, hva jeg tenkte var feil og om jeg hadde noen ønsker for å forbedre jobben.» Tilbakemeldinger var det også noen som trakk frem, men da som at de hadde fått ris eller ros.

Samarbeid og kommunikasjon direkte rettet mot leder var det kun én informant som nevnte og da i en indirekte sammenheng: «Han spurte om hva jeg hadde på hjertet å si til min leder. Hva er mindre bra, mer bra, var det noe negativt med han.» Dette er interessant. Erfaring med skjemaer brukt i Oslo kommune i medarbeidersamtalen er at de ofte spør om hvilke forventinger

medarbeider har til leder. Likevel var det kun én informant som trakk dette frem eksplisitt. Alle informantene – direkte eller indirekte – trakk frem temaene samarbeid og kommunikasjon på avdelingen. Det ble ikke stilt direkte spørsmål om de kunne gi tilbakemeldinger til leder.

Jeg oppsummerer innholdet i informantenes medarbeidersamtaler sett i sammenheng med listen til Mikkelsen (2002:31). Det synes som medarbeidersamtalene informantene mine har hatt, har dekket punktene, direkte eller indirekte. Alle syv punktene ble ikke nevnt av alle informantene, men det er heller ikke lett å huske alt. Oppsummert i alt kan jeg si at lederne til mine informanter følger «kravene» litteraturen stiller til innhold i medarbeidersamtalen.

Mikkelsen (2002) trekker frem at oppfølging i etterkant er et nødvendig arbeid. For flere av informantene er oppfølging helt avgjørende for effekten av medarbeidersamtalen. Sitatet «Når man har en sånn viktig samtale og snakker sammen i en time og det ikke blir noen oppfølging eller noen ting skjer i etterkant, er det ikke noen vits» understreker hvor viktig medarbeidere mener oppfølging er. Hvorfor er nettopp dette så viktig? Det kan handle om viktigheten av å bli tatt på alvor. Informanten bruker ordene «ikke noe vits» og toneleiet informanten hadde kan tyde på at hun mener at medarbeidersamtaler som ikke resulterer i noe, er misbruk av hennes tid.

En av informantene ønsket å bruke medarbeidersamtalen til å jobbe målrettet med personlig mål og avdelingens mål, men opplever at samtalen ikke strekker til:

Da synes jeg det heller skulle vært hvert halvår, noen ganger føler jeg at det kan bli... De målene man skal sitte og snakke om fra i fjor er for langt unna. (...) Så jeg synes når man først skal ha en medarbeidersamtale så bør det være kanskje to ganger i året.

Sitatet synliggjør denne informantens behov for tettere oppfølging med tanke på å sette mål, enn det medarbeidersamtalen legger opp til. Informanten er en av dem som opplever at målene kun blir tatt opp i medarbeidersamtalene og ikke løpende gjennom arbeidshverdagen. Som presentert i resultatkapittelet, er det kun to informanter som konkret har blitt fulgt opp i etterkant av medarbeidersamtalen. Med tanke på hvor viktig informantene mener oppfølging er, vil jeg si at mitt datamateriale viser at ledernes oppfølging er for dårlig. Forberedelsene er dårlige og oppfølgingen av samtalen er dårlig, likevel sier alle informantene at de vil ha medarbeidersamtaler.

Hvilke rammer og strukturer informantene forholder seg til varierer fra leder til leder, men generelt sett sier informantene at rammer og struktur ikke er det viktigste med samtalen. Dersom leder forholder seg til de rammer og strukturer som litteraturen trekker frem ville dette forbedret samtalen, men det er ikke dette som er avgjørende for nytteverdien av medarbeidersamtalen.

5.2 Betydningen av relasjon til leder

Som vist i forrige kapittel, viser det seg at medarbeiderne ikke synes rammer og struktur avgjør en medarbeidersamtals nytteverdi. Det neste spørsmålet å stille er da hvilken betydning relasjonen mellom leder og medarbeider har for medarbeidersamtalen?

Ikke uventet trekker informantene frem at relasjonen til leder påvirker hvordan samtalen oppleves. Kuvaas (2016:158) sammenfatter flere andre forskere når han sier at: «Tillit til og tilfredshet med nærmeste leder og gode relasjoner mellom medarbeider og leder også er svært viktig for å oppnå positive opplevelser i prestasjon- og medarbeidersamtalen.» Pichler (2012) bekrefter Kuvaas og sier at det er en sterk direkte sammenheng mellom kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider og medarbeidernes opplevelser av medarbeidersamtalen. Dette bekreftet en av informantene – hun mente samtalen var unødvendig fordi hun kjente leder og visste at det ikke ville skje noe likevel.

Det som er overraskende, er at informantene ser på medarbeidersamtalen som et sted hvor de bygger relasjon til lederen sin. Spurkeland (2013) trekker frem medarbeidersamtalen som en arena hvor relasjon skapes. Det er ikke så uventet at medarbeidersamtalen er en slik arena, men det er uventet at flere informanter ser på medarbeidersamtalen som en av de viktigste arenaene, det er her de blir kjent med sin leder. Medarbeidersamtalen er en av få anledninger hvor informanten sitter én-til-én med leder. Under intervjuet ble en av informantene spurt om hun snakket med leder utenom medarbeidersamtalen og her kommer svaret: «Ja, hvis det er veldig, veldig viktig da. Og en sånn veldig spesiell situasjon.» Spurkeland (2013) sier at leder skaper relasjon gjennom å bli kjent. Men hvordan skal leder klare det, hvis hun kun snakker med medarbeidere når noe er veldig, veldig viktig? Det er ikke rart denne informanten ser på medarbeidersamtalen som «quality time med leder, ikke sant.» Medarbeiderne vil ha «quality

time». De vil bli kjent med lederen sin og de vil at lederen skal bli kjent med dem. Flere sa også i intervjuene at de trodde leder hadde medarbeidersamtalene nettopp for å bli kjent med medarbeiderne sine. Dette samsvarer med litteraturen. Wollebæk (1989:27) skriver at leder kan bruke medarbeidersamtaler til «(...) utvikling av tillit og åpenhet for å fremme kommunikasjon og samarbeid i det daglige.»

Det finnes flere måter for å skape et godt og produktivt arbeidsmiljø. Noen teoretikere trekker frem oppgaver og belønning, men Spurkeland (2013) sier at leder gjennom relasjoner kan fremme et godt og produktivt arbeidsmiljø. Spurkeland får støtte for sitt syn på viktigheten av relasjon og relasjonsledelse: «En omsorgsfull og empatisk leder gjøre medarbeideren trygg nok til å slå søkesystemet på for å gjøre en større innsats. Det er ekstremt motiverende å jobbe for noen som støtter deg.» (Eikeland 2014: sidetall ikke oppgitt). Dette bekrefter en av informantene godt:

Når du liker en leder, og når du trives med en leder, selv om du er syk en dag, har du lyst å komme på jobb. Du vil ikke sette henne i vanskelige situasjoner. Når du har det dårlig på jobben og en leder som egentlig ikke har lyst til å se på henne en gang. Har du egentlig ikke noe som motiverer deg til å komme på jobb. Da må du tvinge deg.

Egen relasjon til leder er avgjørende for informantene. Medarbeidersamtalen er en av de viktigste arenaene for relasjonsbygging for seks av syv informanter. Den ene informanten hadde et litt annet behov i medarbeidersamtalene enn de resterende informantene:

Jeg får liksom tilbakemelding gjennom hele året på hva som er bra og ikke bra. Og hva jeg fungerer på og hva jeg ikke fungerer på da. Så egentlig så føler jeg egentlig ikke at... jeg kunne vært foruten.

Videre sier hun at «jeg merker veldig forskjell på grupper hvor man er 30-40 ansatte til der jeg jobber nå, vi er jo topp kanskje 15.» Selv om informanten trekker frem at lederen er veldig flink til å gi tilbakemeldinger, synliggjør hun at hun jobber på en liten avdeling. Denne informanten jobber på den minste avdelingen av alle informantene. Det var kun 15 ansatte på avdelingen hennes mot cirka 40 på de andre avdelingene. En leder med færre ansatte vil mest sannsynlig ha større mulighet til å følge opp hver enkelt medarbeider. Informanten på den lille avdelingen så på medarbeidersamtalen som et målstyringshjelpemiddel for personlig utvikling og avdelingens utvikling, ikke som en relasjonsbygger mellom leder og ansatt. Funnene fra intervjuene synliggjør at medarbeidere kan ha ulike behov. Spurkeland (2013) sier at lederen må finne motivasjonskraften hos hver enkelt medarbeider. Som leder må du finne den individuelle motivasjonskraften, og det gjøres gjennom å bli kjent. Informantene vil bruke

medarbeidersamtalen til dette, de ønsker en åpen og fri samtale der de kan snakke om det de har på hjertet. Spurkeland (2013) sier akkurat det samme informantene – i medarbeidersamtalen må leder flytte fokuset vekk fra skjemaet og over på en fri og åpen samtale. Espedal (2010:181) anbefaler at lederen starter medarbeidersamtalen med å spørre medarbeideren om «hva skal vi snakke om i denne samtalen for at du skal oppleve den som nyttig?». Dette kan være et godt tips da behovene er ulike, fra person til person og fra år til år.

Informantene ønsker videre at lederen skal lytte til dem og ikke bare forholde seg til punktene på skjemaet. «Medarbeidersamtalene er en slags ”voiceout” til sjefen» der sjefen lytter. Det er viktig at en leder lytter og forsøker å forstå, sier Spurkeland (2013). Han sier også at det er viktig å stille åpne spørsmål og få medarbeiderne i tale. Og det er nettopp dette informantene trekker frem, de søker og vil ha en relasjon med leder. Solberg og Nguyens (2014) masterstudie viste det motsatte, nemlig at det ikke var noen positiv sammenheng mellom medarbeidersamtalen og medarbeidernes utvikling av relasjonen til lederen. De har også undersøkt en norsk kommune, men ikke spesifisert hvilken yrkesgruppe de har snakket med. Siden deres studie og funn om positiv effekt av medarbeidersamtalen og relasjon er med på å sette spørsmålsteget ved om gruppen helsefagarbeidere i hjemmetjenesten trenger noe annet enn andre grupper i kommunal sektor. Helsefagarbeidere utfører store deler av jobben sin ute i felten, og lederen jobber inne på et kontor. Det er få treffpunkter mellom lederen og medarbeiderne i løpet av en dag. Disse utfordringene er med på å understreke at helsefagarbeideren har et annet behov enn andre yrkesgrupper i medarbeidersamtalene.

Et annet aspekt som jeg ønsker å belyse på slutten av dette underkapittelet, er informantenes kulturelle tilnærming. Informantene ønsker å etablere en relasjon til lederen. Flere synligjør at de ikke har noen arena for dette utenom medarbeidersamtalen. Igjen, medarbeidersamtalen er «quality time» med sjefen. Seks av syv informanter har en annen kulturell bakgrunn enn norsk. Den etnisk norske informanten var hun som sa at hun ikke trengte medarbeidersamtalen, fordi hun daglig bygde relasjon med lederen. Om dette skyldes hennes leder bare hadde personalansvar for 15 personer eller om det skyldes at denne informanten hun har en lavere terskel for å snakke med leder, har jeg ikke nok data til å besvare. Jeg synes likevel det er viktig å belyse denne delen av ledelse noe. Mine informanter er tilfeldig plukket ut, men det er ikke tilfeldig at det er en så stor andel ikke etnisk norske informanter i utvalget. Helsefagarbeiderne i Oslo kommune kommer fra mange ulike kulturer. Som leder er det viktig å inneha en viss flerkulturell kompetanse om hvilken kulturell bakgrunn medarbeiderne har og sentrale

elementer i disse kulturene. Slik kan lederne forstå hvordan egne handlinger oppfattes (Aase og Glasø 2009). Flerkulturell ledelse er et stort fagfelt og i denne sammenhengen er det viktig å utfordre mine data noe. Den nordiske modellen bygger på prinsipper som inkludering og medvirkning. Norge skårer sammen med de andre skandinaviske landene, lavt på maktavstand (Grenness 2012). Hvis flere av mine informanter kommer fra kulturer der maktforhold og kollektivismen i arbeidslivet balanseres annerledes, kan dette føre til at verdien av alenetid med leder vektet tyngre enn her i Norge, hvor en ser på tilgjengelig ledelse som en selvfølgelighet. Relasjon og fellesskap kan vektlegges sterkere, samtidig som det er en høyere terskel for å ha kontakt med leder i et hierarkisk system. Det betyr at relasjonen til leder skapes på ulike måter, basert på medarbeidernes tidligere erfaringer og forhold til autoriteter og ledelse. Ledere skal ikke sitte på kunnskap om alle kulturer, men de må være bevisst denne kompleksiteten, og ha et flerkulturelt perspektiv. Det er ikke slik at det som oppleves som en åpen dør for en etnisk norsk arbeidstaker, nødvendigvis gjør det for en fra et annet land.

Betydningen av medarbeiders relasjon til leder er vesentlig for medarbeidersamtalens kvalitet, og samtalen er en viktig arena for å bygge relasjon. Ut ifra det flere av informantene sier, kan det virke som om det er få arenaer for å bygge relasjon på arbeidsplassen. Relasjonsbygging blir derfor en av de viktigste nytteverdiene med medarbeidersamtalen for informantene. Dette funnet er nok knyttet spesielt til helsefagarbeidere i hjemmetjenesten da det er svært få oppgaver hvor leder og medarbeider jobber side om side, og terskelen er kanskje litt høy for å gå inn på leders kontor for å bygge relasjon.

5.3 Ønsker og behov

Medarbeidere søker en relasjon med leder og mener medarbeidersamtalen er et viktig utgangspunkt for dette. Behovet for å knytte relasjon til leder var et fremtredende ønske hos nesten alle informantene. Gjennom intervjuene kom det også frem et annet ønske fra alle informantene – et ønske om å få tilbakemeldinger i medarbeidersamtalen.

Spurkeland (2013:115) skriver altså at tilbakemeldinger er som en gave: De skal være granskende, de må angå den de gis til, de må verdsettes og knyttes til endring. Tilbakemeldingene skal altså ikke bare kastes rundt, de skal være ekte og gjennomtenkte. Medarbeidere opplever at tiden er vel brukt når tilbakemeldingene fra leder er spesifikke og

fokuserte (Kuvaas og Dysvik 2016:158). Medarbeidersamtalen er en naturlig arena for tilbakemeldinger og alle informantene trekker frem at de ønsker tilbakemeldinger i samtalen (Mikkelsen 2002).

Medarbeiderne ønsker tilbakemeldinger fra lederne sine, og en informant forklarte hvorfor:

For når du for eksempel har medarbeidersamtale og du får noen sånne positiv inntrykk av at lederen liksom har, hva kaller man det... observert... ting du ikke merket meg selv. Når leder forteller deg dette, du blir liksom... du blir veldig fornøyd inni seg.(...) Så kommer jeg opp en trapp.

Tilbakemeldingene får informanten til å ville strekke seg lenger, og tilbakemeldingene løfter henne videre – opp et trappetrinn. Spurkeland (2013) trekker frem evnene til anerkjennende atferd som en viktig kommunikasjonsegenskap for å skape god dialog. Da blir nettopp en samtale som medarbeidersamtalen en viktig arena for å anerkjenne medarbeiderne. Da vil medarbeiderne oppleve medarbeidersamtalen som velbrukt tid.

Tilbakemeldinger og anerkjennelse henger tett sammen med synlighet. Det var ikke alle mine informanter som var like godt vant med å få tilbakemeldinger eller å bli sett av lederen:

En gang jeg kom inn på kontoret sa leder til meg: Hvordan har dagen deres gått? Og jeg bare HÆ!? Det var første gang en leder hadde sagt det til oss. Tenk at leder spurte hvordan dagen min hadde vært i dag. Det er veldig fint å høre. Jeg sa til henne at det hadde gått veldig fint. Selv om jeg hadde litt for mye å gjøre. Også blir du veldig glad!

Det er ikke rart at denne informanten hadde stort utbytte av å fortelle leder hva hun hadde på hjertet, og ikke minst få «ris og ros» tilbake når hun hadde medarbeidersamtale. Hun sa også at hvis lederen sa noe om hennes svakheter, så tenkte hun umiddelbart at hun skulle bli bedre.

Vi kan oppsummere hvilke ønsker og behov informanten har med ett ord: tilbakemeldinger. Og hva gjør tilbakemeldinger med informanten? De gir en «god følelse». Med disse to ordene oppsummerte tre av informantene følelsen de hadde etter medarbeidersamtalen. Etter intervjuene satt jeg med et inntrykk av at informantene så på medarbeidersamtalen som et fora der leder gir noen tilbake til medarbeiderne. Et klart funn i min studie er at leders tilbakemeldinger til medarbeiderne i medarbeidersamtalen er helt vesentlig og en av årsakene til at alle informantene vil ha medarbeidersamtale. Medarbeidersamtalen har høy grad av nytteverdi for informanten på grunn av leders tilbakemeldinger, som oppleves motiverende.

5.4 Betydningen for arbeidshverdagen

Når informantene trekker frem tilbakemeldinger som viktig i medarbeidersamtalen, handler det ikke bare om å få tilbakemeldinger, men også om å gi tilbakemeldinger. Når informantene snakket om å gi tilbakemeldinger omhandlet det utvikling, særlig om avdelingens utvikling. Informantene opplever at medarbeidersamtalen er en arena hvor arbeidshverdagen kan påvirkes.

Jeg føler det er den ene gangen i året man kan si ting man opplever eller reagerer på eller hva man ønsker bedre eller gir tilbakemelding på hvor det faktisk blir tatt opp uten at det er kritikk da.

Ønsket om å gi tilbakemelding om det siste årets opplevelser på avdelingen fremstår som viktig for informantene. Flere sier at det er de som vet hva som skjer i avdelingen. Inntrykket jeg sitter igjen med etter å ha snakket med informantene, er at det kun er noen ansatte på en avdeling som sier ifra om ting som ikke fungerer som det skal. To av informantene opplever at de har rollen som «informant» på jobben og at andre kollegaer kommer til dem i stedet for å gå til lederen. «Vi har personalmøter og slik men kollegaer tør ikke si ifra», sa en informant. Derfor er medarbeidernes tid med lederen viktig.

(...) Mange tør ikke si... det er det som er problemet i denne bransjen. Og da blir det sånn at vi som er under lederen, vi som er litt ansvarlige, får høre mange ting som ikke kommer frem til lederen. (...) Jeg vet ikke jeg, det er sikkert litt personlig, jeg skal ikke si for mye, men de tør å si ting til de de har tillit til. Skjønner du, og da blir det sånn at mange ganger, når de har noen å klage på sier de det til meg eller til noen andre de har tillit til. Også blir det at jeg eller den andre må snakke for alle.

Det går altså ikke an å snakke om medarbeidersamtalens betydning for arbeidshverdagen isolert, for igjen kommer aspektene tillit og relasjon inn. Når medarbeidere opplever tillit til lederen kan de gi tilbakemeldinger som ikke bare er positive. Medarbeidersamtalen bygger tillit og dermed bruker informantene denne arenaen til tilbakemeldinger eller «klaging», slik en informant sa. Frisonen som medarbeidersamtalen oppleves som, gjør at det er lettere å ta opp ting, selv for dem som er sjenerte. Én-til-én-samtaler er viktige for informantene. Hvorfor føler informantene at de vil bruke denne én-til-én-tiden i medarbeidersamtalen til å utvikle avdelingen? En informant sa: «Det er de ansatte som vet mest om hvordan vi vil ha det.» Når en driver en døgnkontinuerlig avdeling, er det medarbeiderne, og ikke lederne, som vet mest om hva som skjer. Ja, så medarbeiderne vet kanskje best hvordan avdelingen er og bør være, men hva gjør det med medarbeiderne å kunne være med på utviklingen av arbeidsmiljøet og avdelingen? Fafø-rapporten *Bedriftsdemokratisk tilstand medbestemmelse, medvirkning og*

innflytelse viser at det er en helt klar sammenheng mellom medbestemmelse, innflytelse og samarbeid, og vilje til å bidra og delta i endring (Falkum, Hagen og Trygstad 2009). Rapporten bygger på en studie er bygget på en studie av tillitsvalgte og ledere, men det kan trekkes paralleller til medarbeider-lederarbeid og det synes jeg en av mine informanter bekrefter. På avdelingen hennes ble det endringer i etterkant av medarbeidersamtalen: «Leder har samlet alt og vurdert også lagde nye regler og sånn (...) de gjorde det, fordi jeg så forandring,» sa denne informanten med et smil om munnen. Jeg tror hun var litt stolt.

Gjennom å involvere medarbeidere i daglig drift og åpne opp for muligheten til å være med på beslutninger, vil motivasjon og følelsen av viktighet øke. Leder kan gjøre dette gjennom å synliggjøre medarbeiderskap og sette medarbeiderne i fokus. Informantene trekker frem at de vil bidra på arbeidsplassen og at de vil bruke medarbeidersamtalen til å utvikle avdelingen: «Også tenker jeg at den samtalen kan også være litt med på å forme hva man vil i avdelingen.» Denne har et medarbeiderperspektiv, det betyr at det ikke har vært mulig å spørre leder om de bevisst har brukt medarbeiderskap som strategi under medarbeidersamtaler for å få medarbeiderne til å føle seg involvert. Jeg er likevel noe usikker på om alle de ulike lederne har samme strategi, jeg tror heller dette er et tegn på at medarbeiderne selv ønsker å bidra på avdelingen. De ønsker en tilnærming hvor leder legger til rette for medarbeiderskap ved at medarbeiderne er kvalifisert, private hensyn blir ivarettatt og det vises respekt. Velten m.fl (2008) trekker frem tre nivåer i ansvarliggjøring: plikter, ansvarlighet og initiativ, som svært vesentlig i medarbeiderskap. Gjennom interessen informantene viser til å ville bidra til utvikling, er alle på det tredje nivået som handler om å ta ansvar uten å ha blitt bedt om det. Helsefagarbeiderne er opptatt av egne avdelinger og utviklingen av disse. En må legge til at helsefagarbeidernes handlingsrom er begrenset og at ansvar tas innenfor dette.

Dersom studien hadde tatt for seg sykepleiere eller ledere hadde svarene muligens blitt annerledes. Helsefagarbeideren utfører som tidligere nevnt nesten alle oppgavene sine ute hos brukere. Det kan oppleves som muligheten til å påvirke daglig drift er begrenset på grunn av avstanden mellom der beslutningene tas og der helsefagarbeideren er. Det er nettopp derfor informantene trekker frem denne delen av medarbeidersamtalen som viktig.

En annen effekt av medarbeidersamtalen er effekten på arbeidsmiljøet. En avdeling oppdaget mobbing og jobbet sammen i etterkant for å forhindre dette. Medarbeidersamtalen kan også ha en effekt på hele miljøet:

Jeg tror faktisk det er en god ting. I forhold til akkurat det jeg sa, at da får en klarna opp i ting. Så at ikke går rundt og tror og syns og mener og ikke veit, egentlig. Så tror jeg det er en bra ting. Også fra lederen, for å danne seg et bilde av hva som trengs og hva som bør forandres og.. ja. Jeg tror det hadde blitt en del mye mere synsing og.. skal vi si? .. prating i gangene...uten å vite uten medarbeidersamtalen.

En av årsaken til at medarbeidersamtalen fikk sin posisjon var at organisasjonene ønsket å oppfylle arbeidsmiljøloven § 4-2 *Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling*. Medarbeidersamtalen er en strukturert måte å kartlegge og sikre at medarbeidere blir ivaretatt i henhold til denne loven. Dette behovet har alle informantene i undersøkelsen synliggjort. Etter at jeg nå har vist at medarbeidersamtalen dekker et behov hos medarbeidere og ikke bare oppfylle det som står i loven, passer det med en oppsummering av hvilken betydning medarbeidersamtalen har for informantens arbeidshverdag. Informantene ønsker å ta del i egen arbeidshverdag, de vil utvikle den og ser at medarbeidersamtalen passer til dette formatet. Dette er en av få arenaer hvor leder og medarbeider kan prate uforstyrret og under fire øyne.

Medarbeidersamtalen har en nytteverdi for informanten i denne studien. Hvilke rammer og strukturer leder velger å bruke er ikke det som er mest avgjørende for informantene. Alle informantene bekrefter Kuvaas og Dyvik (2016) funn om at relasjon påvirker medarbeidersamtalen. De trekker det så langt at de også mener at medarbeidersamtalen er en viktig arena for å bygge relasjon med leder. Informantene har behov for å bygge relasjon og et av de viktigste ønskene er å få tilbakemeldinger. De ønsker både ris og ros og blir motivert av å jobbe med forbedring gjennom året. Medarbeidersamtalen er en viktig arena for informanten, og det er en av de få mulighetene de har ansikt til ansikt med leder. Informanten har ønske om å bidra til utvikling av avdelingen og synes det er fint å komme med tilbakemeldinger til leder i samtalen. Informantene i denne studien har et ønske om å ha medarbeidersamtaler og nytteverdien av samtalen er høy. Likevel setter de en åpen dør og god relasjon til leder foran medarbeidersamtalen dersom de måtte velge.

6. Konklusjon

Gjennom hele studien har ordet *nytteverdi* ligget i bunnen. Hvilken nytteverdi har medarbeidersamtalen for helsefagarbeidere i hjemmetjenesten? Åtte kvalitative intervjuer av helsefagarbeidere utgjør studiens datamateriale.

For å vurdere hvilken nytteverdi medarbeidersamtalen har for helsefagarbeiderne, har jeg sett gjennomføringen av samtalen i lys av relevant litteratur om medarbeidersamtalen. Det viste seg at informantenes opplevelser av rammer og struktur varierte. Det kom også frem at halvparten av informantene bare hadde sporadiske medarbeidersamtaler, noe som skyldtes flere lederbytter eller at lederne har mye å gjøre. Dette er ikke i tråd med Oslo kommunes (2002) personalpolitikk som avtalefester medarbeidersamtalen i *Dokument 24*.

I intervjuene kom det fram at informantene i liten grad stilte forberedt til medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtalene ble heller ikke fulgt opp systematisk i etterkant. Dette til tross for at forberedelse og oppfølging i etterkant av medarbeidersamtalen i litteraturen beskrives som viktige kriterier for at medarbeidersamtalen skal bli nyttig for både leder og medarbeider. Selv om retningslinjene i Oslo kommune spesifiserer at kompetanse og karriereutvikling skal tas opp i medarbeidersamtalen, viste det seg at informantene i liten grad brukte medarbeidersamtalen til dette. Kompetanse og karriereutvikling ble i stedet drøftet i andre sammenhenger.

Relasjonsbygging ser ut til å være medarbeidersamtalens viktigste funksjon. Det viser seg at helsefagarbeiderne i mangel på andre arenaer ser på medarbeidersamtalen som et viktig sted for å bygge relasjon til leder. Helsefagarbeider jobber mye alene og lederkontakt skjer litt for sjelden – i hvert fall hvis du spør informanten i denne studien. Det kan virke som om hovedinnholdet i medarbeidersamtalen ikke er så viktig for informantene. Informantene vil ha «quality time» med sjefen. Bli kjent, etablere relasjon og få og gi tilbakemeldinger. Når de får dette i medarbeidersamtalen sitter de igjen med en «god følelse». Ut ifra disse funnene har medarbeidersamtalen stor nytteverdi for helsefagarbeidere i hjemmetjenesten. I tillegg trekker informantene frem at de gjennom medarbeidersamtalen opplever at de kan bidra til å utvikle avdelingen. Det er de som kjenner avdelingen og det er de som vet hvordan det bør være, sier flere av dem. Nettopp derfor er det så viktig for dem å være delaktige. Dette funnet bekreftes av litteratur om ledelse og medarbeiderskap.

Dette er en studie med syv helsefagarbeidere i hjemmetjenesten i Oslo kommune. Jeg har ikke nok data til å trekke slutninger for en hel bransje eller yrkesgruppe, men mine informanter svarte overraskende likt, noe som er med på å styrke funnene mine. Litt uventet inneholder informantgruppen en så stor andel flerkulturelle informanter. Dette medførte at studien også tok en litt annen retning enn forventet. Det ble nødvendig å tillegge studien et flerkulturelt perspektiv. Informantene i denne studien har hovedsakelig flerkulturell bakgrunn. Jeg har ikke gjort et strategisk utvalg av informanter med utgangspunkt i kulturell bakgrunn så det er vanskelig å trekke noen konklusjoner på bakgrunn av kultur. Med utgangspunkt i hvordan litteraturen beskriver kulturforskjeller, er det rimelig å anta at kulturell bakgrunn vil være en faktor med tanke på den enkelte medarbeiders behov og ønsker for medarbeidersamtalen.

For at medarbeidersamtalen skal oppleves som nyttig, må den tilpasses den enkelte medarbeiders ulike ønsker og behov. Alle informantene sa at de ønsker at medarbeidersamtalen skal handle om det som er viktig for dem i øyeblikket, og de vil ha en åpen samtale med lederen. Et godt innledende spørsmål i medarbeidersamtalen kan derfor være: «Hva skal vi snakke om i denne samtalen for at du skal oppleve den som nyttig?» (Espedal 2010:181).

Så hvilken betydning har min studie for medarbeidersamtalen i praksis? Jeg vurderer at vi ikke må slutte å ha medarbeidersamtaler. Min studie antyder at for yrkesgruppen helsefagarbeidere, er medarbeidersamtalen spesielt. Alle informantene synes de har for få muligheter til å snakke med lederen sin, helsefagarbeiderne trenger flere møtepunkter ansikt til ansikt med leder.

Jeg håper denne studien kan bidra til å belyse temaet medarbeidersamtale for ledere i hjemmetjenesten. Mitt utgangspunkt for studien var at jeg ønsket å finne svar som kunne bekrefte eller avkrefte mine erfaringer som leder om at medarbeidersamtalen var unødvendig. På grunn av det jeg opplevde som lite handlingsrom og utviklingsmuligheter for helsefagarbeideren. Men nå, etter å ha snakket med helsefagarbeiderne, ser jeg absolutt nødvendigheten og nytten av å gjennomføre medarbeidersamtaler. Jeg har i sluttprosessen av studien gjennomført 30 medarbeidersamtaler i min egen lederjobb. Denne gangen gjorde jeg det med stor interesse og motivasjon! Dette har medført at jeg sitter igjen med en god følelse, dypere relasjon og mange forslag til hvordan avdelingen kan utvikles. Mitt ønske er nå at flere ledere vil oppleve at medarbeidersamtalen er årets viktigste samtale og ikke bare et MAS.

Litteraturliste

- Aase, O. og Glasø, L. (2009). Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology* Vol 1 nr. 2 (39-48)
- Arbeidsmiljøloven. *Lov av 17.juni 2007 nr. 62 om Arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v.*
- Bass, B.M. (2009). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I: Ø.L. Martinsen (red.). *Perspektiver på ledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. og Øiaas, S.H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.
- Eikeland, M. (2014). Emosjoner i ledelse. *Magma*. (2):s.61-67
- Espedal, G. (2010). *ROS – om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Falkum, E., Hagen, I.M. og Trygstad, S.C. (2009). Bedriftsdemokratisk tilstand medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009. *FAFO-rapport 2009:35*
- Grenness, T. (2012). På jakt etter den norske ledelsesmodellen. *Magma*. (4):s.51-59
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, 3.utg. New York: McGraw-Hill
- House, R.J og Javidan, M (2004). Overview of Globe. I: R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman og V. Gupta (red). *Culture, Leadership, and organizations: The globe study og 62 Societies*. USA: Saga Publications
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. og Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and organizations: The globe study og 62 Societies*. USA: Saga Publications
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016). Hovedavtalen i staten. 1.mai 2016 - 30. april 2018. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

- Kuvaas, B. (2006). Medarbeidersamtalene – et tveegget sverd. *BI*. Henter den 16.11.16 fra <https://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2006/Medarbeidersamtalen--et-tveegget-sverd/>
- Kuvaas B. (2008). Medarbeidersamtaler. I: Kuvaas, B (red). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kuvaas B. og Dysvik A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – evidensbasert HRM*. 3.utg. Bergen: fagbokforlaget.
- Legemiddeloven. *Lov av 4. desember 1992 nr. 132 om legemidler*.
- Malterud, K. (2002). Kvalitativ metode i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter og begrensinger. *Tidsskriftet Norsk Legeforening*, NR.25. 122:2468-72
- Malterud, K. (2016). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Mikkelsen, A. (2002). *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag
- Nordhaug, O. (2002). *LMR, Ledelse av menneskelige ressurser, Måltrettet personal- og kompetanseledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Oslo kommune (2002). Dokument 24 – Hovedavtalen og andre tariffavtaler inngått mellom Oslokommune og arbeidstakerorganisasjonene.
- Oslo kommune (2017A). Organisasjonskart. Hentet den 27.02.17 fra <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/1394346/Innhold/Politikk%20og%20administrasjon/Politikk/Slik%20styres%20Oslo/Organisasjonskart%20norsk.pdf>
- Oslo kommune (2017B). Folkemengde og endring. Hentet den 27.02.17 fra <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/statistikk/befolkning/folkemengde-og-endringer/>
- Oslo kommune (2016). Dokument 25. 1.mai 2016 – 30.april 2018. Oslo kommunes overenskomster med arbeidstakerorganisasjonene vedrørende lønns- og arbeidsvilkår for arbeidstakere i Oslo kommune. Oslo Kommune
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management* 51(5) 709–732
- Solberg, S.A.L og Nguyen, A.V (2016). *Hva er nytteverdien av medarbeidersamtalen i norske kommuner?* Høyskolen i Hedmark (Master i økonomi og ledelsesfag)
- Spurkeland, J.(2013). *Relasjonsledelse*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Velten, J., Tengblad, S. og Hegge, R. (2008). *Medarbeiderskap – hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ*. Oslo: Universitetsforlaget

Wollebæk, K. (1989). *Medarbeidersamtaler – hvorfor og hvordan*. Oslo: Universitetsforlaget

Vedlegg 1 INTERVJUGUIDE

Introduksjon:

- Kort presentasjon av meg og tema – medarbeiders perspektiv på en MAS.
- Hvor lenge har du jobbet i hjemmesykepleien?
- Hva jobber du som?
- Når ble du siste tilbud medarbeidersamtale? - regelmessighet
- Hva tenkte du når du ble kalt inn til samtale?

Samtalen:

- Fortell om den medarbeidersamtalen du husker best?
 - o Hvorfor husker du denne?
 - o Hvorfor var den spesielt bra/dårlig?
 - o Hva kunne vært annerledes?
 - o Hva kunne vært bedre?
 - o Hvordan ble den samtalen gjennomført? Forberedelser? Skjema?
 - o På hvilken måte ble samtale fulgt opp i etterkant?
 - o Hvordan opplever du at samtalen påvirket din motivasjon?
 - o Hvordan påvirker samtalen din faglig utvikling, kompetansekartlegging?
 - o Er det noen mere du har tatt med deg videre?
 - o Hvorfor er det denne du husker?

Forhold til leder i refererte samtale:

- Hvordan forhold har du til din leder?
 - o Har du tillitt til din leder?
 - o Hvordan virker dette forhold inn på samtalen?
- Hvordan følger din leder deg opp til daglig?
- Hvilke rutiner har din leder for medarbeidersamtalen?

Generelt:

- På hvilken måte kan det være en sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljøet?
- Hva tenker du at hensikten med samtalen er?
- Hvordan ville det vært for deg hvis dere ikke hadde hatt medarbeidersamtaler?
- Hvordan ville din drømmesamtale vært?

Er det noe du vil nevne helt til slutt som vi ikke har kommet inn på?

Vedlegg 2 **INFORMASJONSSKRIV**
FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT

”Medarbeidersamtalen årets viktigste samtale?»

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å kartlegge turnusansatte, i hjemmetjenesten, sine erfaringer og ønsker i forbindelse med medarbeidersamtalen. Hva gjør denne samtale med deres jobbtilfredshet? Studien skal bidra som en avslutning på min master i Verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole i Oslo. Formålet med oppgaven er å få innsikt i hvordan medarbeider selv mener samtalen kan bedre jobbtilfredshet og derigjennom være et hjelpemiddel for ledere.

Utvalget

Jeg har valgt å se på dette temaet gjennom et medarbeiderperspektiv og ønsker å intervju turnusansatte i mer enn 80% stilling i hjemmetjenesten ved Oslo kommune. Oslo kommune har i sine rutiner at hver medarbeider skal tilbys denne samtale hvert år.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Det vil bli gjennomført en samtale mellom deg og meg, hvor jeg vil stille deg spørsmål om dine opplevelser av medarbeidersamtalen. Det vil foreligge en intervjuguide som vil holde oss innenfor temaet slik at jeg får mest mulig relevant data i forhold til min problemstilling. Intervjuet vil vare ca. 45 minutter. Informasjonen vil bli brukt i min masteroppgave.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Jeg trenger i liten grad personopplysninger om deg som informant, kun jobberfaring og stilling. Dette vil bli behandlet konfidensielt. Under intervjuet vil jeg gjøre lydopptak, som jeg senere vil bruke til å skrive ned intervjuet. Alle data vil behandles anonymt og lydopptak vil slettes etter transkribering. Opplysningen du gir vil kun bli benyttet av meg og ikke bli oppbevart slik at andre har tilgang til dem. Når masteroppgaven er ferdig kan jeg sende deg et eksemplar hvis du ønsker dette.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål om studien, ta kontakt med Hanne Syse på 97974422 eller hanne.syse@gmail.com
Eventuelt kan du kontakte min veileder: Tone Lindheim ved VID høyskole, tlf. 99090005

SAMTYKKE TIL DELTAKELSE I STUDIEN:

Jeg har mottatt informasjonen om studien, og er villig til å delta

Signert av

prosjektdeltaker, dato: _____