

Medarbeidersamtalen

Fra medarbeidersamtale til strategi eller
fra strategi til medarbeidersamtale?

Jorun Marie Langli Orby

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Maverd-599, Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 22062

Dato: 15.05.23

Veileder: Leif Stapnes

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.

Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er medarbeidersamtalen, og hvordan relasjonen mellom leder og ansatt påvirker hvordan lederen opplever denne. Formålet med oppgaven er å søke etter elementer som påvirker lederes opplevelse av medarbeidersamtalen, enten positivt eller negativt, for slik å gjøre mer av det som virker og mindre av det som ikke virker.

Problemstillingen min er: Hva kan være årsakene til at ledere i kommunal barneverntjeneste opplever at medarbeidersamtalene fungerer godt i noen sammenhenger, mens i andre sammenhenger fungerer de dårlig?

Undersøkelsen tar utgangspunkt i hermeneutisk og fenomenologisk perspektiv gjennom semistrukturerte intervju av barnevernledere og avdelingsledere i kommunalt barnevern.

Undersøkelsen viser at tid og opplæring er manglende faktorer for gjennomføringen av en god medarbeidersamtale. Den viser også at lederen opplever medarbeidersamtalen som god når relasjonen til den ansatte er god. Undersøkelsen viser i tillegg at en mindre god relasjon mellom leder og ansatt bidrar til at lederen forbereder seg mer til medarbeidersamtalen enn om relasjonen er god og på denne måten forskjellsbehandler de ansatte. Mine funn viser også at lederne i liten grad har strategiske planer for tjenesten i tankene under gjennomføringen av medarbeidersamtalen, der hovedmålet for lederen ofte er å oppnå en bedre relasjon til den ansatte.

Resultatene og mulige praktiske konsekvenser er diskutert og presentert, i tillegg til studiens begrensninger. Forslag til videre forskning presenteres under oppsummeringen og avslutningen.

Abstract

The main theme for this assignment is the performance appraisal interview and how the relation between the leader and the employee affect how the leader is experiencing the interview. The goal with this assignment is to search for elements that can affect the leaders experience, either positively or negatively, so that more of what is useful can be done and less of what is not useful.

My main issue is: What can be the reasons that the leaders of children's protection services experience that some performance appraisal interviews work well, and some do not.

My paper takes base in hermeneutical and phenomenological perspectives through semi structured interviews with leaders of children's protections services.

The examination shows that time and education are missing factors to make a good performance appraisal interview. It also shows that the leader experience the performance appraisal interview as good when the relation to the employee is good. At the same time, it shows that when there is a not so good relation between the leader and the employee, the leader uses a lot less time to prepare for the interview than if the relation is good. That way the leader discriminates the employees. My findings also show that the leaders, only in minor degrees, have strategic plans for the organization throughout the performance appraisal interview, where their main task for the leader seems to be to obtain a closer relation to the employee.

The results and possible practical effects are discussed and presented, together with the limitations of the study. Suggestions for further studying are presented in the summary section.

Forord

I løpet av disse to årene har jeg ervervet meg mye ny kunnskap som har vært med på å forme meg som leder og som med sikkerhet vil følge meg videre.

Først av alt vil jeg takke min herlige familie, som med tålmodighet, støtte og heiarop har fått meg helskinnet gjennom denne utdannelsen. Uten dere hadde det ikke vært mulig.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til mine informanter som tok seg tid til å dele sine ærlige tanker med meg.

Takk til min arbeidsgiver for muligheten til å studere og gjennomføre denne utdannelsen.

Takk også til min veileder Leif Stapnes, som tålmodig har veiledet og støttet, selv da det så som mørkest ut. Du gav meg aldri opp, takk!

Lier, mai 2023

Jorun Marie Langli Orby

Innholdsfortegnelse

1	<i>Innledning</i>	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema	2
1.1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.1.2	Egne forventninger til undersøkelsen	4
2	<i>Teorikapittel</i>	6
2.1	Hva er ledelse	7
2.1.1	Ledelse i kommunalt barnevern	8
2.1.2	Relasjonell ledelse	8
2.1.3	Situasjonsbestemt ledelse	10
2.1.4	Selvledelse blant ansatte	13
2.1.5	Motivasjon til å være leder (MTL)	14
2.2	Ledelse av menneskelige ressurser, LMR	14
2.2.1	Belønninger og motivasjonsteorier	15
2.2.2	Medarbeidersamtalen	17
2.3	Kort oppsummering	20
3	<i>Metode</i>	21
3.1	Undersøkelsens design	21
3.1.1	Avklaring av metodevalg	21
3.1.2	Utvalg	23
3.1.3	Praktisk gjennomføring	25
3.1.4	Den analytiske tilnærmingen.....	26
3.2	Metoderefleksjon	29
3.2.1	Etiske vurderinger.....	30
3.2.2	Reliabilitet og validitet.....	30
3.2.3	Styrker og svakheter med metoden	32
3.2.4	Egen rolle som forsker	33
3.3	Kort oppsummering	35
4	<i>Resultater og analyse av data</i>	36
4.1	Relasjonens påvirkning rundt leders opplevelse av medarbeidersamtalen	36
4.1.1	Trygghet.....	37
4.1.2	Strategisk kontroll	39
4.1.3	Balansen mellom venn og leder	39
4.2	Medarbeidersamtalen som et strategisk verktøy	42
4.2.1	Motivasjon.....	42
4.2.2	Hensikt og formål med medarbeidersamtalen.....	43
4.2.3	Oppfølging	46
4.2.4	Gode verktøy	49
4.3	Kort oppsummering	50
5	<i>Diskusjon</i>	52

5.1	Relasjonens påvirkning på leders opplevelse av medarbeidersamtalen.....	52
5.1.1	Å bygge relasjon og bruke denne strategisk.....	52
5.1.2	Relasjonens påvirkning.....	53
5.1.3	Skaper relasjoner forskjellsbehandling?.....	54
5.1.4	Leders opplevelse av medarbeidersamtalen.....	56
5.1.5	Hensikt og formål med medarbeidersamtalen.....	56
6	Oppsummering.....	63
6.1	Hvordan påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider leders opplevelse av medarbeidersamtalen?	63
6.2	Hvordan opplever leder verdien av medarbeidersamtalen som et strategisk verktøy....	64
6.3	Hva opplever leder skal til for at medarbeidersamtaler skal fungere godt for både leder og medarbeider?	65
7	Avslutning.....	67
	Litteraturliste.....	68
	Vedlegg	73

1 Innledning

I denne oppgaven vil jeg gjennom intervju med barnevernledere og avdelingsledere i kommunalt barnevern se nærmere på hvordan de opplever medarbeidersamtalen og hvilken nytteverdi de opplever at den er. Jeg ønsker i tillegg å undersøke hvordan relasjonen mellom leder og ansatt påvirker leders opplevelse av medarbeidersamtalen.

Jeg gjennomfører denne kvalitative undersøkelsen med en blanding av fenomenologisk og hermeneutisk perspektiv. Dette påvirker blant annet mitt valg av teori.

Jeg vil starte med å begrunne mitt valg av tema, og forklare hvilken kontekst undersøkelsen er en del av før jeg presenterer problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Deretter vil jeg presentere mine egne forventninger til funn i oppgaven.

Jeg vil deretter skrive noe om hva ledelse er, ledelse i kommunalt barnevern, relasjonell og situasjonsbestemt ledelse, selvledelse og motivasjon til ledelse. Jeg vil deretter skrive om ledelse av menneskelige ressurser, belønning og motivasjon og medarbeidersamtalen. Presentasjon av nyere forskning vil også bli presentert i dette kapitlet.

Deretter vil jeg presentere hvilken metode jeg har valgt for å innhente data, samt begrunne hvorfor jeg valgte denne metoden. Jeg vil blant annet gjennomgå mine etiske vurderinger, metodens pålitelighet og gyldighet og styrker og svakheter med denne metoden. I dette kapitlet vil jeg også presentere hvordan jeg analyserte og kom frem til mine resultater. I tillegg vil jeg også se på hvordan min egen rolle som forsker har påvirket undersøkelsen.

I resultatkapitlet vil jeg presentere hvilke resultater jeg fikk, og systematisere disse opp mot hovedfunn. Så vil jeg diskutere mine resultater opp mot teori, før jeg oppsummerer oppgaven opp mot forskningsspørsmålene mine. Teorikapitlet, metodekapitlet og resultatkapitlet vil etterfølges av en kort oppsummering.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Mitt daglige virke er å være avdelingsleder i en kommunal barneverntjeneste. Jeg har jobbet innenfor feltet barnevern siden 2005 og som avdelingsleder med personalansvar siden 2018 og har stort sett «barnevernbriller» på.

Barneverntjenesten har som oppgave å «sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse, og utvikling, får nødvendig hjelp, omsorg og beskyttelse i rett tid (...)» (*Barnevernsloven § 1-1, 2021*). Dette setter krav til lederne av de ulike barneverntjenestene i form av å sikre at tjenesten innehar nok ansatte med høy nok kompetanse til å kunne imøtekomme lovkravet.

Barneverntjenesten er en kompetansebedrift, og det kan være noe vanskelig å definere hva som er «produktet» de ansatte i en barneverntjeneste produserer. Om jeg kan sammenligne det med en fabrikk, er den barnevernansatte både den medarbeideren som styrer maskinen i tillegg til selve maskinen som produserer. Produktet som kommer ut av maskinen er mennesker som har gjennomgått en endring, basert på hvor god maskinen har vært og blant annet hvor endringsvillig de var før de gikk inn i maskinen. Lederen står over og passer på at den ansatte som styrer maskinen har det bra, men også at maskinen er oppdatert faglig og kan tilby det beste og nyeste innen feltet. Lederen må også sikre at produktet som produseres er godt nok. Det er mange faktorer som spiller inn for å oppnå dette, blant annet den ansattes trygghetsfølelse på jobb, spesielt opp mot nærmeste leder. I tillegg må leder også ha trygghet nok til å stole på at de ansatte sier ifra hvordan maskinen virker og den ansatte må ta imot råd og veiledning ved behov.

Forskning viser at ansatte som er fornøyd med leder og arbeidsoppgaver, blir i jobbene sine (Skjeggstad et al., 2022). Forskning viser også at stabile ansatte gir bedre kvalitet på arbeidet (Pichler, 2012). Jeg vurderer at dette i tillegg bidrar til et tryggere arbeidsmiljø, noe som kan hindre høy turnover (Skjeggstad et al., 2022). Wennes (2017) skriver at svært mange ledere og mellomledere som er gode innen sitt fagfelt, blir hentet inn til lederstillinger med bakgrunn i deres faglige styrke innenfor eget felt (Wennes, 2017). Dette gjelder også trolig innen feltet barnevern. Hva som motiverer noen til å bli leder varierer fra

person til person og kan påvirke hvordan lederen gjennomfører jobben sin (Auvinen et al., 2020).

Jeg er derfor svært opptatt av hvilke verktøy leder har, for både å sikre god relasjon til de ansatte, men også samtidig sikre en faglig tyngde i arbeidet som leveres av tjenesten. Hvilke muligheter har leder og ansatt til å fortelle at den som styrer maskinen vil prøve seg på en annen maskin, eller om maskinen trenger en oppdatering?

En undersøkelse gjort av Storhaug et al., (2022) viser at barnevernansatte i stor grad ønsker mer systematisk veiledning fra sin leder og at dette har en sterk påvirkning i forhold til hvordan den ansatte trives på jobb, gjennomfører og blir i jobben (Storhaug et al., 2022). Det er av stor nytte for lederen å arbeide for å beholde de ansatte, både av strategiske, relasjonelle og kvalitetsmessige årsaker. Forskning innenfor feltet barnevern viser også at ansatte som opplever en god relasjon til sin leder opplever et tryggere arbeidsmiljø og de ansatte oppleves også mer robuste i forhold til egen arbeidshverdag, noe som også påvirker turnover i positiv retning (Molakeng et al., 2021; Skjeggstad et al., 2022).

Medarbeidersamtalen er et verktøy ledere i stor grad benytter årlig, men der effekten både for ansatt og leder kan variere (Mikkelsen & Laudal, 2016; Semundseth, 2018). Jeg har selv også opplevd dette både som medarbeider og som avdelingsleder. Mange undersøkelser viser at medarbeidere ofte er misfornøyde med medarbeidersamtalen og opplever den som unyttig (Semundseth, 2018). Dette sett i sammenheng med at det også finnes mye informasjon om medarbeidersamtalen og hvor nyttig denne kan være strategisk for ledere dersom den blir benyttet riktig, undrer jeg meg rundt hva som kan være årsakene til dette.

Med bakgrunn i overnevnte er jeg derfor nysgjerrig på hvordan medarbeidersamtalen oppleves av leder, hva leder opplever å få ut av medarbeidersamtalen og hvordan informasjon som framkommer under samtalen benyttes i etterkant.

Formålet med oppgaven blir med dette å kartlegge hva ledere opplever fungerer bra med medarbeidersamtalen og hva som påvirker de gangene de ikke opplever at den fungerer bra. Etter en slik kartlegging kan leder få kunnskap om hva en skal gjøre mer av for å få bedre nytteverdi av medarbeidersamtalen. Selv om denne oppgaven har et spesielt fokus på

medarbeidersamtalen i barneverntjenesten, vurderer jeg at den også er relevant for alle som gjennomfører medarbeidersamtaler i lignende tjenesteytende organisasjoner.

1.1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne oppgaven ønsker jeg å se på hvordan medarbeidersamtalen kan bli brukt som et bedre lederverktøy enn det blir i mange organisasjoner i dag (Semundseth, 2018). Jeg er ikke ute etter mengde eller frekvens som i kvantitativ metode, ei heller selve innholdet i samtalen, men en forståelse for leders utbytte og opplevelse av medarbeidersamtalen som man finner gjennom en kvalitativ undersøkelse (Grønmo, 2016; Johannessen et al., 2021). Min problemstilling er følgende:

Hva kan være årsakene til at ledere i kommunal barneverntjeneste opplever at medarbeidersamtalene fungerer godt i noen sammenhenger, mens i andre sammenhenger fungerer de dårlig?

For å utdype og spesifisere problemstillingen har jeg laget tre forskningsspørsmål, som sammen med problemstillingen er utgangspunktet for spørsmålene i intervjuguiden. Disse spørsmålene er:

1. Hvordan påvirker relasjonen leders opplevelse av medarbeidersamtalen
2. Hvordan opplever leder verdien av medarbeidersamtalen som et lederverktøy?
3. Hva mener leder skal til for at medarbeidersamtaler skal fungere godt for både ledere og medarbeidere?

1.1.2 Egne forventninger til undersøkelsen

Med bakgrunn i mine egne opplevelser av «å bli utsatt for» og egen gjennomføring av medarbeidersamtaler, forventet jeg å finne at de fleste lederne opplever samtalen som en samtale de føler seg forpliktet til å gjennomføre der deres relasjon til de ansatte påvirker hvordan samtalen blir. Jo bedre relasjon, jo bedre vil medarbeidersamtalen oppleves for lederen.

Jeg forventer også å finne at de fleste av lederne ikke bruker informasjonen som framkommer under samtalen i virksomhetens videre strategi, men at mange kanskje opplever at de gjør det, eller har intensjoner om å gjøre det.

Jeg forventer også at dataene vil vise at for en medarbeidersamtale skal fungere best mulig for både leder og medarbeider, ifølge leder, må det være en god relasjon mellom partene som fremmer en god dialog.

Jeg tror min undersøkelse vil vise at med riktig bruk av medarbeidersamtalen vil dette kunne være et godt strategisk verktøy for organisasjonen.

2 Teorikapittel

I dette kapittelet vil jeg se nærmere på ulike teorier jeg vurderer er relevant i forhold til medarbeidersamtalen og hvordan forstå lederens perspektiv på denne samtalen på en best mulig måte. Jeg har valgt teori jeg opplever kan sette mine informanternes svar inn i en bredere kontekst.

I denne oppgaven har jeg valgt å ha søkelyset på lederrollen og med bakgrunn i dette har jeg derfor valgt å bruke et avsnitt til å skrive om ledelse og hvilken rolle lederen har i en organisasjon, spesielt barneverntjenesten og hva enkelte forskere mener er viktig for at lederen skal fungere godt som leder.

Medarbeidersamtalen er et av verktøyene som blir trukket frem som viktige under LMR tilnærmingen for best mulig oppfølging av medarbeidere. Jeg har derfor valgt å bruke et avsnitt på dette. Jeg vil også presentere ulike forskning rundt belønning og motivasjon, i tillegg til relevant forskning rundt selve medarbeidersamtalen og hvilken effekt denne har på de ansatte.

Det er nesten umulig å ha kommunikasjon uten å inneha en form for relasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ledere i kommunal barneverntjeneste er stort sett hver dag i kommunikasjon med sine ansatte, i ulike grader. Med bakgrunn i det valgte jeg å referere konkret til relasjoner i ett av mine forskningsspørsmål og derfor har jeg også valgt å ha med informasjon om relasjonell ledelse i oppgaven.

I 1969 introduserte Paul Hersey (1931-2012) og Ken Blanchard (1939 -) situasjonsbestemt ledelse. En ledelsesform som er svært lite empirisk basert, men likevel ofte referert til (Thompson & Vecchio, 2009). Jeg velger likevel å bruke denne teorien i denne oppgaven, da jeg opplever at mye av det som mine intervjuobjekter forteller om hvordan de arbeider kan relateres til denne teorien, i tillegg til at jeg opplever at den har mye til felles med relasjonell teori.

2.1 Hva er ledelse

Drønnen (2020) viser til at undersøkelser gjort av Gallup Organizations tyder på at ledere er ansvarlige for minst 70% av forskjellene i ansattes arbeidsengasjement. Dette synliggjør hvor viktig lederrollen er for en tjeneste.

Fairhurst & Uhl-Bien (2012), referert av Meineche et.al., (2017) mener at ledelse er ikke en individualistisk, enveis prosess som leder fra topp til bunn, men et gjensidig samspill mellom ledere og følgere. Fiedler (1998:336) definerer ledelse som «i den grad leder har kontroll, makt og påvirkning på en gruppeprosess og oppnåelse av arbeidsoppgaver.

Jacobsen & Thorsvik (2019:405) definerer ledelse som «ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå et felles mål». Det skilles ofte også mellom begrepene ledelse og administrasjon, der ledelse handler om å utvikle organisasjonen gjennom mennesker, mens administrasjon handler om formelle strukturer og prosedyrer (Kvello & Moe, 2014).

Selv om det er stor enighet om hva ledelse er, er det stor uenighet om hva som kjennetegner en effektiv ledelse og mange ulike definisjoner. Det finnes derfor flere ulike teorier om dette. To retninger som er mye brukt i ulike definisjoner er «oppgaveorientert ledelse» og «relasjonsorientert ledelse». Det er ulike teorier rundt for eksempel forskjellige lederstiler, hvilke personlighetstrekk som er lønnsomme og hvilke relasjoner mellom ledere og ansatte som er mest hensiktsmessig (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det finnes mye forskning rundt ledelse, og resultatene er sprikende. Det er derfor i følge Wennes (2017) vanskelig å finne «den ene» riktige ledelsesmåten. Meinecke (2017) refererer i sin artikkel til en undersøkelse der det framkom at ledere som klarer å balansere de to retningene (oppgaveorientert og relasjonsorientert) ut fra konteksten de befant seg i, var de mest suksessfulle lederne.

Personlighetstrekk og andre positive faktorer er ikke nødvendigvis et uttrykk for gode lederegenskaper (Wennes, 2017). Forskning viser at nøkkelen til om en organisasjon skal lykkes er hvordan lederskapet fungerer i selve organisasjonen. Det holder ikke at lederen vet hvordan man leder, men lederen må også inneha en motivasjon for selve rollen (Guillén et al., 2015). Kvello og Moe (2014) mener at selv om det ikke stilles formelle krav til utdannelsen til en barnevernleder i dag, bør det kreves både personlig og profesjonell

kompetanse for å inneha den rollen. Dette blant annet fordi det stilles spesielle krav til faglighet i rollen, spesielt når akuttvedtak skal vurderes og det er ulike erfaringer i forhold til å ha «ufaglærte» i rollen som barnevernleder (Kvelling & Moe, 2014).

2.1.1 Ledelse i kommunalt barnevern

Kommunale barneverntjenester er kompetansebedrifter som i aller høyeste grad er avhengig av god kompetanse blant de ansatte for å kunne gi god kvalitet på arbeidet. De som mottar bistand fra barneverntjenesten, er ofte svært sårbare og i vanskelige situasjoner.

Kommunale barneverntjenester i Norge er av ulik størrelse og derav ulik strukturell oppbygning. Noen har flere ledd ledere mens andre ikke. Felles for alle er uansett at det er en leder som har hovedansvaret for hele tjenesten. Ofte er det også en eller flere avdelingsledere som innehar personalansvar for de ansatte.

Ledere i norsk kommunalt barnevern er ledere i en tjeneste som ofte blir beskrevet som utfordrende og krevende. I tillegg har de ansvar for tjenestens strategiske, faglige og verdimeslige plattform (Moe & Gotvassli, 2016; Olsvik & Saus, 2022). En undersøkelse gjort av Olsvik og Saus (2022) finner de at ledere i barneverntjenesten beskriver lederrollen som krevende, følelsesmessig utfordrende, uforutsigbar og med behov for raske fokusskifter. I samme undersøkelse kommer det blant annet frem resultater som viser at lederne opplever det som vanskelig å sette av tid til tjenesteutvikling og er mer oppgaveorienterte enn strategisk fremtidsrettet (Olsvik & Saus, 2022).

2.1.2 Relasjonell ledelse

«Kommunikasjon er nøkkelen til relasjonell ledelse» (Meinecke et al., 2017).

Einola & Alvesson (2021) refererer til Uhl-Bien (2006), som opplever at flere og flere forskere vurderer relasjoner som vesentlig i ledelse og at gode relasjoner fører til bedre arbeidsytelse, høyere tilfredshet på jobben og velvære for de ansatte (Einola & Alvesson, 2021). Men også ledere har utbytte av gode relasjoner. Undersøkelser gjennomført av Fiedler (1996) viser at ledere som har en dårlig relasjon til egen leder, eller til relevante

medarbeidere tenderer til å bli i dårlige relasjoner. Dette viser at jo mindre relasjonelt stress leder opplever på jobben, jo bedre utfører leder sitt arbeid.

Relasjonell ledelse innebærer at leder aktivt jobber for at forholdet mellom leder og medarbeider skal bygge på tillit og troverdighet til leder, og på den måten bidra til at kommunikasjon mellom leder og medarbeider blir mer effektiv (Horverak, 2005; Spurkeland, 2017). Denne lederstilen samsvarer dermed godt med en undersøkelse gjennomført blant ansatte i ulike lands barneverntjenester (ikke Norge, men land jeg vurderer er sammenlignbare land) i 2021. Den viser at det å ha en god relasjon til leder, samt å være fornøyd med arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, øker de ansattes motstandskraft, forebygger sykefravær og senker antallet ansatte som ønsker seg bort fra organisasjonen (Molakeng et al., 2021; Skjeggstad et al., 2022).

Når relasjonen mellom leder og medarbeider er god, kan det bli vanskelig for leder å gi informasjon som kan skade eller sette denne på spill, som for eksempel å formidle nødvendig korleksjon (Spurkeland, 2017). Det kan også slå negativt tilbake på organisasjonen ved at medarbeiderne blir for avhengige av lederen og dermed uselvstendige i eget arbeid (Einola & Alvesson, 2021). Undersøkelser viser i tillegg at når det er relasjonen til leder som er en medvirkende årsak til at medarbeiderne blir i organisasjonen, blir dette svært sårbart på det tidspunktet lederen slutter (Becker et al., 2022).

Om relasjonell ledelse skal ha ønsket effekt må lederens atferd oppleves autentisk og ekte. Lederen må være bevisst sin egen kommunikasjonsstil og atferd, samt være så åpen som mulig om egne svakheter overfor medarbeiderne (Horverak, 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Spurkeland, 2017). Lederen trenger relasjonell kompetanse og denne må være ektefølt.

Autentisk ledelse

«Autentisk lederskap er ikke en lederstil, det er ledelse bygget på karakter» (Drønnen, 2020).

Autentisitet kan spores helt tilbake til gamle Hellas og betyr «kjenn deg selv» (Gardner et al., 2011). Autentisk ledelse blir av flere sett på som et utspring fra transformasjonsledelse og

beskriver en autentisk leder som en leder innehar blant annet selvtillit, optimisme, er fremtidsorientert, moralsk og etisk (Neider & Schriesheim, 2011).

For å oppnå autentisk ledelse er det viktig at lederen selv også forstår egne tanker, følelser og handlinger og kan sette disse i sammenheng. For å klare dette på en best mulig måte er det nødvendig at leder selv er godt kjent med sin egne emosjonelle styrker og svakheter. Autentiske ledere er ledere som ikke lar seg påvirke av andre til å gjøre ting som går imot egne verdier, men tro mot det de står for. Dette innbyr til tillit (Drønnen, 2020).

For å gjennomføre autentisk lederskap, mener flere at bestemte egenskaper må være til stede. I de artiklene jeg har funnet nevnes det fire; selvbevissthet, gjøre seg kjent med nødvendig informasjon før en avgjørelse tas, bidra til moralsk atferd i tjenesten og være åpen og ærlig i sin relasjon med de ansatte (Neider & Schriesheim, 2011; Rego et al., 2012).

Autentisk ledelse oppnås når medarbeiderne opplever at lederens uttalte atferd og verdier henger sammen med den atferden som utøves. Dette gjelder også lederens nonverbale kommunikasjon. Der lederen oppnår dette, oppnås også blant annet tillit og økt arbeidsengasjement blant medarbeiderne (Drønnen, 2020). Hsieh & Wang (2015) fant gjennom sin undersøkelse en sterk sammenheng mellom autentisk ledelse og medarbeideres arbeidsengasjement og tillit til leder, som igjen gir leder stor påvirkningskraft (Hsieh & Wang, 2015). Det er også gjennom flere undersøkelser funnet en sterk sammenheng mellom autentisk ledelse og ansattes kreativitet. Dette sees blant annet i sammenheng med de ansattes opplevelse av trygghet og fravær av frykt for leder (Rego et al., 2012).

Dersom leder klarer å oppnå autentisk ledelse viser Spurkeland (2017) til forskning som viser at leders atferd da ofte fører til tilsvarende atferd hos de ansatte (Spurkeland, 2017).

2.1.3 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse er tenkt å være en best mulig kombinasjon av styring og støtte fra leder, og evnen og viljen til medarbeiderne. Hersey og Blanchard (1988) vurderer at det ikke kan finnes en måte å lede på som er korrekt, da både ledere, medarbeidere og omstendigheter endres i takt med tiden. Ulike situasjoner krever med dette ulike lederstil for

å oppnå effektivt resultat. Dette forutsetter at lederen har god kunnskap om sine medarbeidere for å kunne gjennomføre situasjonsbestemt ledelse. Lederens lederstil varierer ut fra hver enkelt medarbeider ut fra deres modenhetsnivå og samspillet mellom leder og medarbeider er derfor avgjørende (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Thompson, 2011).

Ut fra ansattes modenhetsnivå kan leder overfor den ansatte innta en delegerende, deltakende, overtalende eller instruerende lederstil. Antakelsen er at ansatte med høy modenhet, høy kompetanse og villighet til arbeidet klarer å arbeide på egen hånd og har derfor mer behov for selvstendighet i arbeidet enn lederstøtte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det legges i tillegg stor vekt på at lederen har et ansvar for å lage presise mål og påse at målene blir innfridd (Thompson, 2011).

Den amerikanske sosialpsykologen Rensis Likert (1903-1981) (Britannica, 2022) fant gjennom sin forskning at gjennom å bli vist tillit, reagerte ansatte positivt og forsøkte å imøtekomme forventningene fra leder. Dette økte lederens tillit til dem, som igjen økte de ansattes opplevelse av å bli gitt tillitt, som en dominoeffekt. Dette viser at gjennom sin atferd mot de ansatte kan lederen skape en selvoppfylgende profeti. Det er derfor viktig at lederen velger en lederstil som fremmer utvikling og vekst hos medarbeiderne og ikke omvendt (Thompson, 2011). Også Livingston (2003) fant i sin studie en sammenheng mellom leders forventninger til en medarbeider og arbeidsinnsats, og konkluderte med at lave forventninger gir lave resultater og omvendt (Livingston, 2003). For at denne lederstilen skal ha best effekt, må da leder ha god nok kjennskap til hver enkelt medarbeider, for å gi hver medarbeider individuell oppfølging ut fra deres erfaring og modenhetsnivå. Thompson (2011) understreker viktigheten av at leder følger opp avtaler som har blitt gjort med medarbeideren gjennom for eksempel å tilby veiledning og opplæring for å fremme arbeidskapasitet. I dette blir medarbeidersamtalen av Thompson (2011) spesifikt nevnt som et godt verktøy for leder.

Fiedlers modell

Fred E. Fiedler (1922-2017) laget i 1967 en ledelsesteori som i stor grad baserer seg på at ledere ikke er i stand til å endre atferd så raskt som teorien til Hersey og Blanchard går ut

ifra. Han mener at ledere i større grad er avhengige av miljøet de får jobbe i og at dette bidrar til at en velfungerende leder på en arbeidsplass ikke nødvendigvis blir like velfungerende på en annen arbeidsplass (Fiedler, 1996; Rice & Chemers, 1973; Thompson, 2011).

Fra Fiedler sitt ståsted er lederens innflytelse på medarbeiderne situasjonsbetinget ut fra hvilke omgivelser som passer best til lederens lederstil. Det er tre faktorer han nevner spesifikt. Forholdet til medarbeiderne, hvor strukturerte oppgavene er og maktposisjonen til lederen, der forholdet til medarbeiderne har sterkest effekt (Fiedler & Macaulay, 1998; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Thompson, 2011).

Ut fra dette vurderer Fiedler at lederopplæring i stor grad er bortkastet og gjennom undersøkelser finner han at det ikke er en sterk sammenheng mellom hvor godt en lederopplæring fungerer og hvor godt en leder fungerer på en arbeidsplass. Det vil si at opplæring ikke nødvendigvis bidrar til at en person fungerer bedre som leder (Fiedler, 1996; Fiedler & Macaulay, 1998). Fiedler mener derimot at en lederopplæring bør innebære en opplæring i å bruke sine personlige egenskaper på en mest mulig bærekraftig måte i forhold til tjenesten (Fiedler & Macaulay, 1998).

Fiedler deler lederstiler inn i oppgaveorienterte ledere og relasjonsorienterte ledere og mener at en test kan avgjøre hvilken kategori lederen tilfaller. Denne modellen har gjennomgått flere tester av blant annet Strube & Garcia (1981) som fant en sterk statistisk sammenheng rundt teoriens forutsigbarhet (Fiedler, 1996; Strube & Garcia, 1981). Oppgaveorienterte ledere setter frister, gir instruksjoner, griper inn ved behov og tar egne avgjørelser. Relasjonsorienterte ledere har i en mye større grad søkelys på medarbeiderne, viser omtanke og lever seg inn deres situasjon. De er også opptatt av å få en god relasjon til medarbeiderne, som også involveres mer når beslutninger skal tas (Thompson, 2011).

Gjennom undersøkelser har Fiedler kommet frem til fire elementer ledere kan bruke for å fremme situasjonsbasert kontroll; relasjonen mellom leder og ansatt, oppgavestruktur, leders maktposisjon og stresspåvirkning. For å fremme relasjon mellom leder og ansatt oppfordres leder til å bruke uformell tid sammen med de ansatte, inkludere seg selv i

aktiviteter med de ansatte, øke egen tilgjengelighet, lytte til de ansattes utfordringer, dele informasjon fra toppledelsen og opprette belønningssystemer (Fiedler & Macaulay, 1998).

2.1.4 Selvledelse blant ansatte

Det å jobbe i barneverntjenesten krever en stor grad av selvstendighet og opplevelse av myndiggjøring av de ansatte. Selv om mange ofte er organisert i team, legges det likevel stor vekt på autonomi i arbeidet (Kvelling & Moe, 2014).

Selvledelse handler ikke om å drive et solo-barnevern, men om å være trygg nok til å vite når man kan ta avgjørelser selv, når bør man drøfte med kollegaer og når leder må kontaktes. Selvledelse er når en person kontrollerer sin egen atferd, har påvirkningskraft og leder seg selv gjennom definert atferd og kognitive strategier (Houghton & Yoho, 2005; Sesen et al., 2017).

En undersøkelse av selvledelse hos lærere, gjennomført av Sesen et al., (2017) kommer det frem at det er en sterk sammenheng mellom høy selvledelse og tilfredshet med arbeidet, høy organisasjonstilhørighet og kreativitet. For å kunne gjennomføre selvledelse er det tre viktige betingelser som må til. Det er å ha selvinnflytelse, selvkontroll og en indre motivasjon for arbeidet (Busch, 2012).

Utvikling av selvledelse kommer gjennom at de ansatte må opparbeide seg kompetanse. De må også ha et ønske om å ha selvledelse, i tillegg til at arbeidsoppgavene de innehar må egne seg til det. Hvor høy grad av selvledelse den ansatte innehar avhenger av modenhet, i tillegg til hvor mye frihet den ansatte er gitt av leder og hvor mye tidspress den ansatte opplever (Busch, 2012).

Undersøkelser viser at ansatte som innehar høy selvledelse oppnår høy organisasjonstilhørighet, høy subjektiv mestringsevne, stor tillit, selvstendighet, kreativitet og innovasjon og myndiggjøring (Busch, 2012:134).

2.1.5 Motivasjon til å være leder (MTL)

Motivasjon til å lede defineres av Chan & Drasgow (2001) i følge Guillén et al., (2015) som villighet til å delta i ledertreningsaktiviteter og påta seg lederroller. De deler lederne inn i tre roller; affektiv, sosial-normativ og ikke-kalkulerende. De affektive lederne er funnet å ha en indre motivasjon for ledelse, men de to andre rollene finner ofte motivasjon gjennom plikt - eller ansvarsfølelse. Gjennom forskning viser det seg at det er de affektive lederne som oftest oppnår de beste resultatene i sine tjenester (Guillén et al., 2015).

En finsk undersøkelse har også kartlagt lederes motivasjon for å bli i lederjobben og hvordan denne påvirker hvor godt leder utfører jobben sin, men finner ingen klare svar. Det de finner er at lederes motivasjon varierer fra person til person. Dette samsvarer med det Guillén et al., (2015) finner i sin undersøkelse, av leders personlighet og egne verdier bidrar til motivasjonen til å lede (Auvinen et al., 2020; Guillén et al., 2015).

Andre resultater fra undersøkelsen til Guillén et al., (2015) viser at det er få strukturelle måter en leder kan motta tilbakemeldinger på sin egen ledelse. Det nevnes i undersøkelsen tilbakemelding fra egen leder og 360-graders medarbeiderundersøkelse. Når ledere opplever å få tilbakemelding som passer deres egen oppfatning oppleves dette som positivt og betryggende (Guillén et al., 2015).

2.2 Ledelse av menneskelige ressurser, LMR

Mennesker som er ansatt i en organisasjon innehar utdanninger, erfaringer og kompetanser, ofte av ulik grad og art. Dette er ressurser å forvalte, på lik linje som andre ressurser som varer, miljø og økonomi. Innenfor LMR blir forvaltningen av menneskelige ressurser sett på som viktigere enn andre ressurser organisasjonen forvalter. Det er derfor viktig for organisasjonens ledelse å ivareta disse på en god måte, for å beholde de så lenge som mulig, samt tilegne seg nye ressurser ved behov. (Mikkelsen & Laudal, 2016). «En organisasjon er ikke tjent med en leder som ikke tar vare på og utvikler de menneskelige ressursene» (Thompson, 2011:55).

LMR (på engelsk; HRM, Human Resource Management) har vist seg gjennom forskning, er en tilnærming organisasjoner kan bruke for å ivareta de ansatte på en best mulig måte, i et ledd

i å nå organisasjonens mål (Kuvaas & Dysvik, 2020; Mikkelsen & Laudal, 2016; Wright & McMahan, 2011).

2.2.1 Belønninger og motivasjonsteorier

For å lykkes i arbeidet med barn og ungdom som trenger omsorg, er det helt nødvendig at de ansatte både er motiverte for arbeidet og faglig kompetente (Kvello & Moe, 2014).

Hva som gir motivasjon er individuelt, men gjennom forskning har man likevel funnet flere felles faktorer som oppleves som viktig for å skape et godt arbeidsmiljø og motivasjon for arbeidet. Dette er tilhørighet, en opplevelse av å ha passende utfordrende arbeidsoppgaver, en opplevelse av rettferdighet, å oppleve mestring, inneha autonomi og medbestemmelse og i tillegg ha mulighet for selvrealisering (Aspøy, 2018; Kvello & Moe, 2014).

Belønning og motivasjonsteorier har sitt utspring fra atferdsteorier og forsterkningsteorier og legger vekt på hvordan belønninger kan påvirke noens motivasjon, og slik oppnå høyere arbeidsprestasjoner (Kuvaas, 2019). For at belønninger skal ha en positiv effekt på de ansatte må de oppleve den som rettferdig og passende, hvis ikke får den motsatt effekt (Bragelien, 2011).

Hvor godt en oppgave blir gjennomført avhenger ofte av hvilken type motivasjon som ligger bak for nettopp dette. Dette blir ofte inndelt i indre og ytre motivasjon. Hos en medarbeider kan vi skille dette gjennom å finne motivasjon i selve arbeidsoppgaven (indre motivasjon) som for eksempel at man ser en mening med arbeidet, eller utenfor selve oppgaven (ytre motivasjon) som for eksempel belønning og karrieremuligheter. Det synes å gjenspeiles gjennom ulike studier at blant annet arbeidsprestasjon, produktivitet, ønske om å bli i organisasjonen er høyere hos medarbeidere med en indre motivasjon. Det virker å være en sterk sammenheng mellom høy jobbtilfredshet og den ansattes motivasjon for arbeidet. Det er derfor viktig at leder har en oversikt over sine egne medarbeidere i forhold til deres motivasjon for arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kuvaas & Dysvik, 2020; Kvello & Moe, 2014). Det er viktig å balansere godt mellom indre og ytre motivasjon hos de ansatte, da en kombinasjon mellom disse er den mest effektive kombinasjonen (Aspøy, 2018).

Innenfor LMR tilnærmingen er ytre motivasjon som belønninger sett på som avgjørende for å øke flest mulig av medarbeidernes motivasjon til innsats for organisasjonen og at de skal fremme produktivitet og effektivitet. Belønninger kan gis individuelt eller kollektivt (Kuvaas, 2008; Mikkelsen & Laudal, 2016; Nordhaug, 2002). Phillip Hancock (2022) har undersøkt effekten av ulike måter ledere kan påvirke de ansattes motivasjon til arbeidet gjennom belønningssystemer. Han konkluderer med at effekten av belønninger er kortvarig og stiller seg med dette kritisk til bruken av belønningssystemer i en organisasjon (Hancock, 2022). Noe tilsvarende finner Pichler (2012) i sin metaundersøkelse, der han konkluderer med at sosial kontakt er minst like bra -om ikke bedre, enn fysiske belønninger (Pichler, 2012).

Bruk av belønninger på enkelte områder kan ofte føre til at ansatte opplever at disse områdene er ekstra viktige for tjenesten og prioriterer disse områdene foran andre. Dette kan bidra til at beslutninger tas på feil grunnlag og relevante områder glemmes (Bragelien, 2011; Kuvaas, 2008).

For at belønninger skal virke bedre enn det de ansattes indre motivasjon allerede gjør må de være av en viss størrelse. Lederen må også ha en svært god oversikt over de ansattes ønsker og behov for å unngå at belønningssystemet påvirker tjenesten negativt. Ofte blir belønninger gitt med bakgrunn i leders skjønn, noe som kan føre til individuelle forskjeller og «trynetillegg». Dette vil i så fall påvirke hele tjenesten negativt. Det er derfor svært viktig at leder har en god oversikt over tjenesten før belønningssystemer eventuelt iverksettes da de ofte fører til negative konsekvenser om de endres eller avsluttes (Bragelien, 2011; Kuvaas, 2008).

Kuvaas (2018) oppsummerer sin artikkel med å anbefale tjenester til å betale de ansatte en anstendig, konkurransedyktig lønn og forsøke å ikke gjøre økonomi til en motivasjon for arbeidet. Drønnen (2020:40) oppsummerer slik «Det lureste en leder gjør, er å lage rettfærdige systemer for fordeling av goder, å gi oppgaver som oppleves som attraktive, å se alle sine medarbeidere, ikke gjøre forskjell på folk, kartlegge og bruke sine medarbeideres styrker, å la folk bli sett, hørt og oppleve at det de gjør har mening» (Drønnen, 2020).

2.2.2 Medarbeidersamtalen

Det er i Norge ikke lovpålagt å gjennomføre medarbeidersamtaler med sine ansatte, men i arbeidsmiljøloven § 4-2, (1)a, står det at «det legges til rette for at arbeidstaker skal gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid» (*Arbeidsmiljøloven*, 2006).

Medarbeidersamtaler er en måte bedrifter kan møte dette lovpålegget på og Semundseth (2018:23) skriver at de fleste bedrifter i Norge gjennomfører slike samtaler, i ulik form og med ulike benevninger som medarbeidersamtale, refleksjonssamtale og utviklingsamtale (Semundseth, 2018). I noen organisasjoner har samtalen et uformelt preg med fokus på medarbeiderens trivsel, mens andre bruker den som et ledelsesverktøy (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Amerikanske Douglas McGregor blir av både Semundseth (2018:21) og Vasset (2017:30) beskrevet som en av de fremste ledelsesteoretikerne i første halvdel av 1900-tallet og en av de første som teoretikerne som var opptatt av medarbeidersamtaler. Han var opptatt av kommunikasjonen mellom ansatte og ledere og hvordan dette påvirket de ansattes motivasjon i jobben (Semundseth, 2018; Vasset, 2017). Medarbeidersamtalen er en arena for dialog mellom leder og ansatt. Gjennom en slik samtale kan en ansatte formidle viktig informasjon om egen arbeidskapasitet og utviklingsområder, som kanskje var ukjent for leder tidligere (Meinecke et al., 2017).

Med Einar Thorsrud, den skandinaviske arbeidsmodellen og arbeidsmiljøloven ble det i Norge i andre halvdel av 1900-tallet satt mer søkelys på ansattes trivsel på arbeidsplassen og hva som motiverte til høyere trivsel og produksjon. Dette var blant annet selvbestemmelse, variasjon i arbeidet, samarbeid med andre og mulighet til faglig og personlig utvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Mikkelsen & Laudal, 2016; Semundseth, 2018).

Innhold i medarbeidersamtaler

En medarbeidersamtale skal ifølge Semundseth (2018) blant annet handle om den ansattes arbeidsoppgaver, arbeidssituasjon, relasjoner og kompetanseutvikling. I tillegg bør leder også avklare den ansattes motivasjon for arbeidet (Semundseth, 2018). Ofte kan det også være en god ide å lage en felles målsetning mellom leder og ansatt, gjerne delt inn i

prestasjonsmål og- eller læringsmål (Vasset, 2017). Dette samsvarer også med en undersøkelse gjort av Loche og Latham (1990) og referert til gjennom Leggat (2009). Der framkommer det at dersom leder og ansatt sammen blir enige om et mål, fører dette til en høyere måloppnåelse enn om leder er den som bestemmer målet. Leggat understreker samtidig viktigheten av jevnlig tilbakemeldinger og ikke bare årlige medarbeidersamtaler (Leggat, 2009). En godt fungerende medarbeidersamtale krever en del forberedelse i tillegg til kjennskap til de ansattes individuelle behov. Dette for at samtalen skal kunne skreddersys til hver enkelt medarbeider (Vasset, 2017).

Vasset (2017) vurderer at medarbeidersamtalen er en arena for å gi tilbakemeldinger til den ansatte om arbeidsprestasjoner. Men at dette må gjennomføres med forsiktighet og tydelighet, slik at tilbakemeldingene gir mening for den ansatte (Vasset, 2017). Samtidig finner Leggat (2009) i sin undersøkelse, at ledere ofte planlegger medarbeidersamtalene nøye, spesielt når de vet at de kommer til å måtte gi negative tilbakemeldinger. Å inneha en god relasjon som gir tillitt mellom leder og ansatt øker sannsynligheten for at de negative tilbakemeldingene blir mottatt på en ok måte (Leggat, 2009).

Medarbeidersamtalen som et strategisk ledelsesverktøy

En medarbeidersamtale er en «strukturert, systematisk, personellutviklende og planlagt samtale mellom leder og ansatt (...) en gang i året eller oftere» (Vasset 2017:17). For at samtalen skal ha en positiv effekt for tjenesten, er det også viktig at medarbeideren ikke opplever samtalen som negativ, da dette kan føre til fall i motivasjon, holdninger og prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020; Mikkelsen & Laudal, 2016).

Det framkommer flere teorier om hvordan en medarbeidersamtale best skal gjennomføres og hva samtalen helst skal kalles. Felles for alle teoriene er fokuset på relasjon mellom leder og ansatt for å få best mulig utbytte av samtalene (Semundseth, 2018; Vasset, 2017).

Innholdet i en medarbeidersamtale er ofte orientert rundt en rutine, samtaleguide eller et skjema som organisasjonen har utarbeidet. Denne blir stort sett gjennomført for alle medarbeiderne, uten å hensynta ulikhetene de ansatte har. Dersom de individuelle behovene ikke blir ivaretatt risikerer organisasjonen at medarbeidersamtalen er med på å

gjøre de gode medarbeiderne mindre motivert og levere dårligere arbeid, mens de mindre gode medarbeiderne ikke blir bedre (Kuvaas & Dysvik, 2020).

For en best mulig effekt av samtalen skriver også Vasset (2017) om betydningen av en oppfølgingssamtale. En oppfatning som deles av flere forskere på området, der også flere samtaler gjennom året anbefales. Det som skjer før og etter samtalen viser seg å sannsynligvis ha mye større betydning for medarbeiderne enn selve medarbeidersamtalen. (Kuvaas & Dysvik, 2020; Semundseth, 2018; Vasset, 2017). Det fremgår også via enkelte undersøkelser at de medarbeiderne som opplever å få jevnlige, uformelle tilbakemeldinger på utført jobb gjennom året, er de som opplever medarbeidersamtalen som positiv (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Forskning viser at medarbeidersamtalen alene ikke har særlig effekt på medarbeidernes arbeidsprestasjon, da mye tyder på at arbeidsprestasjon i stor grad avhenger av medarbeiderens motivasjon for arbeidet fremfor opplevelse med medarbeidersamtalen (Kuvaas & Dysvik, 2020; Pichler, 2012). Man finner en positiv sammenheng mellom medarbeidere med høy indre motivasjon og tilfredshet med medarbeidersamtalen, mens mellom medarbeidere med lav indre motivasjon finner man en negativ sammenheng. Dette kan i følge Kuvaas & Dysvik (2020) ha en sammenheng med at medarbeiderne med en lav indre motivasjon trenger en annen type samtale enn en medarbeidersamtale.

Det skiller mellom å ha en positiv opplevelse av -og det å få en økt arbeidsprestasjon etter medarbeidersamtalen. Man finner ikke noen sammenheng mellom å oppleve medarbeidersamtalen som nyttig og arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Undersøkelser viser at medarbeidere med lav autonomi (lav selvledelse) opplever medarbeidersamtalene som nyttige, mens medarbeidere med høy autonomi kan oppleve samtalen som bortkastet tid, da de allerede har satt seg egne, høye mål for eget arbeid. Forskning viser en sterk sammenheng mellom medarbeidere med høy autonomi og arbeidsprestasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Relasjonen mellom leder og medarbeider har også stor påvirkning på hvordan samtalen både oppleves av medarbeider, samt hvilken effekt den har når det gjelder å nå organisasjonens mål. Pichler (2012) viser gjennom sin undersøkelse at det er en sterk,

direkte sammenheng mellom kvaliteten medarbeidere opplever relasjonen til leder og opplevelsen av medarbeidersamtalen. Dette henger sammen med Levy og Williams (2004) sin forskning, sitert i Kuvaas & Dysvik (2020) der de viser til at tilfredshet og tillit til nærmeste leder, i tillegg til at de har en god relasjon, er svært viktig for å oppnå positive opplevelser av medarbeidersamtalen (Kuvaas & Dysvik, 2020; Pichler, 2012).

På den andre siden viser Lefkowitz (2000) at gode relasjoner kan skape forskjellsbehandling av medarbeidere og unøyaktige evalueringer av leder i medarbeidersamtalene. I følge en undersøkelse gjennomført av Sutton, Baldwin, Wood og Hoffman i 2013 (Kuvaas & Dysvik, 2020) viser de til at hele 60% av variasjonen i leders evalueringer kan forklares i forhold til om lederen har en god eller mindre god relasjon til medarbeideren (Lefkowitz, 2000). Even Bolstad, leder i HR Norge refereres i en artikkel av Guro Istad, der han sier «har du en god tillitsrelasjon til sjefen, er det utrolig hva du kan si og komme godt ut av det». Det pekes med dette på det samme som fremkommer over (Istad, 2016).

2.3 Kort oppsummering

I dette kapittelet har jeg skrevet om hvordan ulike relasjoner påvirker ansattes motivasjon og arbeidskapasitet. Jeg har sett på hvordan leders motivasjon for å bli leder og omgivelsene rundt leder påvirker hvordan lederen fungerer i jobben og om viktigheten av at de ansatte opplever seg viktige og at de får akkurat nok lederstøtte sett opp mot egen modenhet.

Jeg har også skrevet om hvordan LMR har søkelyset på at ansatte er ressurser det er viktig å ivareta og hvordan dette påvirker tjenestens produksjon. Jeg har sett på langtidsvirkningene av belønninger og hvordan ulike belønninger påvirker indre og ytre motivasjon. I tillegg har jeg hatt søkelys på medarbeidersamtalen og hvordan den både kan gi og hindre motivasjon for arbeidet.

3 Metode

Furseth og Everett (2020:137) viser til Auberts definisjon av metode, som en fremgangsmåte eller et middel til å løse problemer og framskaffe ny kunnskap. En måte å knytte teori og praksis sammen (Furseth & Everett, 2020; Thomassen, 2006). Hvilken metode som velges har stor betydning for hva slags informasjon som innhentes.

I dette kapittelet vil jeg presentere hvilke metodiske tilnærminger jeg har brukt for å fremskaffe data og hvorfor. Jeg vil forklare hvordan jeg analyserte innhentet data, før jeg deretter reflekterer rundt min egen rolle som forsker. I det jeg har gjennomført en kvalitativ metode, vil jeg i dette kapittelet være nøye med å redegjøre for min fremgangsmåte.

3.1 Undersøkelsens design

Denne undersøkelsen har medarbeidersamtalen og dens verdi for ledere i kommunal barneverntjeneste som tema og er basert på 5 intervjuer av avdelingsledere og barnevernledere i kommunalt barnevern, våren 2023.

Med bakgrunn i mitt tema for forskning, samt tidsperspektivet, vurderer jeg det som u hensiktsmessig å gjennomføre flere treffpunkt i forhold til datainnsamling. Jeg ønsker å få et øyeblikksbilde av hva de ulike lederne tenker og vurderer rundt medarbeidersamtalen, og jeg velger derfor å gjennomføre en enkeltstående tversnittundersøkelse (Johannessen et al., 2021).

3.1.1 Avklaring av metodevalg

I denne undersøkelsen har jeg ønsket å fordype meg i lederes erfaringer med medarbeidersamtalen. Jeg ønsket å få informasjon om hvilke vurderinger de tar, og hvilke oppfatninger, meninger og eventuelle følelser som ligger bak disse vurderingene. Gjennom den metoden jeg velger vil jeg forhåpentlig få en dypere forståelse av hvordan de opplever medarbeidersamtalen og hva som påvirker slik at den noen ganger oppleves som bra og andre ganger ikke.

Gjennom en kvalitativ metode, vil ikke utvalget mitt bli like stort som gjennom en kvantitativ metode, og både den eksterne og interne validiteten påvirkes. I denne oppgaven er det dybden i vurderingene jeg ønsker å forske på, ikke bredden (Grønmo, 2016; Johannessen et al., 2021; Kvale & Brinkmann, 2015) og med bakgrunn i overnevnte vurderte jeg derfor at en kvalitativ metode på en bedre måte enn en kvantitativ, ville gi meg svar på min problemstilling. Jeg har derfor valgt en kvalitativ metode i denne undersøkelsen.

De kvalitative metodene jeg vurderte var intervju, spørreundersøkelse og dokumentanalyse.

Med bakgrunn i manglende tid og erfaring, vurderte jeg at en spørreundersøkelse ville blitt alt for tidkrevende å både lage og svare på. Sannsynligheten for at undersøkesskjema ville blitt mangelfullt var i høyeste grad til stede, samt at tiden det ville ta for respondenten å gjennomføre undersøkelsen trolig ville føre til at for få ville ta seg tid til dette. Jeg valgte derfor bort denne metoden. Dersom jeg hadde valgt dokumentanalyse ville denne basert seg utelukkende på mine vurderinger og tolkninger og ville med det ikke gitt svar på problemstillingen min. Det ville i tillegg trolig blitt svært vanskelig og tidkrevende å innhente relevante dokumenter. Jeg valgte derfor bort også denne metoden.

Gjennom metoden intervju ville jeg måtte bruke tid på å transport til og fra intervjuobjektet, selve gjennomføringen av intervjuet, samt transkribering, men dette vurdert opp mot tid jeg ville spare fordi jeg allerede hadde et nettverk av kontakter, samt sett opp mot tidsbruk ved de andre metodene ville denne metoden ta minst tid på å framkomme data for analyse.

Gjennom et semistrukturert intervju ville jeg kunne sikre at relevant informasjon ble etterspurt og innhentet, gjennom både å ha en god intervjuguide, men også via muligheten til å stille oppklarende eller avklarende spørsmål ved behov (Thagaard, 2018). Med bakgrunn i overnevnte var det gjennomføring av et semistrukturert intervju jeg valgte som metode.

Intervju faller inn under epistemologien sosial konstruktivisme og hermeneutisk tradisjon, der det legges vekt på språklig samhandling som betingelse for kunnskap (Thomassen, 2006).

Intervju frembringer teori gjennom innhenting av data, blant annet gjennom nær kontakt med deltakerne og er med det en deduktiv metode. Det legges i hermeneutikken stor vekt på å tolke og forså og det er derfor viktig at innhentet data lar seg nettopp det- bearbeides og tolkes (Krogh, 2014; Thagaard, 2018).

Fenomenologi

Fenomenologi er en av flere design innen kvalitativ forskning og bygger i stor grad på forskningen til Edmund Husserl (1859-1938). Fenomenologi handler om å finne en dypere mening med menneskers handlinger ut fra hvordan de selv opplever den (Grønmo, 2016; Thagaard, 2018). For å få frem dette er det nødvendig å snakke med menneskene som har opplevd dem, få frem hvordan menneskene tenker og føler om handlingen i tillegg til å få frem hensikten med handlingen (Grønmo, 2016).

Det er viktig at forskerens egne erfaringer eller forforståelser ikke blir dominerende og dataene beskrevet så detaljert og fullstendig som mulig, uten å forklare eller analysere (Kvale & Brinkmann, 2015).

Hermeneutikk

Hermeneutisk tolkning er utviklet av Wilhelm Dilthey (1833-1911) og videre med Hans-Georg Gadamer (1900-2002) (Tjønneland, 2022). Hermeneutikk betyr fortolkningslære og bygger på forståelse av handlinger som en del av en omfattende helhet. Ingen handling kan forstås uten å ta hensyn til konteksten handlingen er en del av eller egen forforståelse. Forskeren er alltid et produkt av sin egen tid (Krogh, 2014). Det legges stor vekt på forskerens forforståelse og hvordan forskerens forståelse pendler mellom forforståelse og forståelse. Dette kalles den hermeneutiske sirkel. Innen hermeneutikken finnes det ingen sannhet da fenomener kan tolkes på ulike måter ut fra hvilken forforståelse forskeren innehar (Grønmo, 2016; Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2018).

3.1.2 Utvalg

For å kunne svare på min problemstilling var jeg avhengig av å intervju noen som jobber i kommunal barneverntjeneste og som innehar både personalansvar og et strategisk ansvar.

Gjennom min stilling som avdelingsleder i en kommunal barneverntjeneste har jeg et kontaktnettverk av ledere og avdelingsledere i denne sektoren som jeg møter 3-4 ganger i året og har noe muntlig kontakt mellom disse treffpunktene. Jeg valgte derfor å benytte meg av dette nettverket i tillegg til snøballmetoden, for å høre om noen ønsket å la seg

intervjue av meg. Jeg valgte dette både fordi det var enklere å få flere til å stille opp til et intervju, men også fordi jeg visste at de kunne gi meg informasjon som gir meg grunnlag for å svare på problemstillingen min. Jeg tok personlig kontakt med flere jeg kjente på et felles møte vi var på, og noen via epost. Noen takket ja, mens andre heller henviste meg til andre de kjente som kunne kontaktes (Grønmo, 2016; Johannessen et al., 2021). Felles for mitt utvalg er at de er:

- Barnevernledere eller avdelingsledere innen kommunal barneverntjeneste i små til middels store kommuner.
- Har personalansvar og et strategisk ansvar i tjenesten.

Jeg hadde som utgangspunkt et ønske om å gjennomføre 6-8 intervjuer, men på grunn av mangel på tid både hos meg og de forespurte, fikk jeg bare gjennomført fem.

Alle lederne i mitt utvalg med unntak av en, er utdannet barnevernspedagog, og minst fire har blitt ledere etter å først ha jobbet som saksbehandler. Tre har formell lederutdanning og en har startet på lederutdanning etter ansettelsen som leder og er i gang med denne nå.

Utvalget mitt består av både barnevernledere og avdelingsledere. I ettertid opplever jeg at jeg burde valgt en homogen gruppe, enten barnevernledere eller avdelingsledere. Mine kriterier om personalansvar og strategisk ansvar ble et for vidt gap, slik at resultatene mine varierer noe ut fra hvilken stilling lederen innehar. Den store forskjellen er at barnevernlederne har et strategisk ansvar for tjenesten og gjerne personalansvar for avdelingslederne (bortsett fra en leder som hadde personalansvar for alle sine medarbeidere), mens avdelingslederne på sin side har både et strategisk ansvar for tjenesten sammen med barnevernleder, i tillegg til fagansvar og personalansvar for de ansatte. På en annen side, så ble dette likevel en spennende vinkling på undersøkelsen, ved at jeg kunne se nærmere på hva som var forskjellen mellom måten avdelingsledere og ledere opplevde medarbeidersamtalen på, da det i utgangspunktet ikke burde være ulikheter.

3.1.3 Praktisk gjennomføring

I november 2022 sendte jeg inn en søknad til NSD om tillatelse til å gjennomføre en undersøkelse ved hjelp av intervjuer og transkribering av disse. I desember fikk jeg positivt svar og kunne med det begynne å ta kontakt med mulige intervjuobjekter og avtale tidspunkt for intervju. Jeg tok kontakt med intervjuobjektene i januar og februar 2023, mens gjennomføringen av intervjuene ble gjort i løpet av mars 2023.

Gjennom å blant annet bruke søkemotorene academic search elite, oria, google scholar og idunn fikk jeg tilgang til mange nyttige artikler. Noen artikler fikk jeg tilgang til gjennom å søke meg videre fra søkesider jeg ble viderekoblet til. Et utvalg av søkeordene som ble brukt: barnevern/social welfare/child welfare; selvledelse/self-leadership; barnevernledelse; relasjonell ledelse/relational leadership; medarbeidersamtale/performance appraisal interview; situasjonsbasert ledelse/situational leadership og Fiedlers model.

For gjennomføring av selve intervjuet, valgte jeg tilpasse meg intervjuobjektene, slik at det skulle bli minst mulig ekstra for dem. Jeg valgte derfor å møte intervjuobjektene innenfor deres arbeidstid, på deres egen arbeidsplass. De har selv valgt rom for gjennomføring av intervjuet. Noen valgte egnede samtalerom, mens andre valgte at samtalen kunne gjennomføres på deres eget kontor. På grunn av uforutsette hendelser måtte ett av intervjuene endres fra å være et oppmøteintervju, til å gjennomføres over telefon gjennom Facetime. Dette fungerte ganske bra, bortsett fra noen avbrytelser når intervjuobjektets telefon ringte. Dette intervjuet ble også det som ble gjennomført på kortest tid, av ukjent årsak, men mulig på grunn av at vi ikke var fysisk i samme rom.

Før iverksetting av intervjuene, forsikret jeg meg om at intervjuobjektene hadde lest gjennom og signert samtykkeerklæringen jeg hadde med (Vedlegg 1). Jeg hadde også snakket med de alle på forhånd om hva intervjuet skulle omhandle og deres rettigheter.

For å sikre en høy begrepsvaliditet, var det viktig for meg å sikre at intervjuguiden (Vedlegg 2) inneholdt gode nok spørsmål som kunne gi meg informasjon som svarer på problemstillingen og forskningsspørsmålene mine, så dette brukte jeg en del tid på. I tillegg var det utfordrende å konkretisere spørsmålene tilstrekkelig, men samtidig holde de åpne, for å kunne skape refleksjon og lyst til å gi utdypende svar (Johannessen et al., 2021). Jeg

brukte derfor mye tid på intervjuguiden sammen med min veileder. I gjennomføringen opplevde jeg likevel at jeg måtte hoppe over spørsmål fordi intervjuobjektet allerede hadde svart på spørsmålet tidligere i intervjuet. Det skjedde også at jeg ikke stilte hele spørsmålet, men bare sa noen få ord før intervjuobjektet skjønnte hva jeg mente. Dette gjaldt særlig spørsmålene 5 og 6, omhandlende god eller mindre god relasjon til den ansatte. Jeg opplevde ikke det som utfordrende, men mer et tegn på at samtalen hadde en god flyt. I gjennomføringene av de siste intervjuene, valgte jeg å formulere spørsmål 5 og 6 slik at det ble ett spørsmål.

Jeg gjorde opptak av samtalene via en diktafon-app, med sentral lagring av data. Dette fungerte svært godt og lyden på opptaket var lett å høre i etterkant.

Transkriberingen av intervjuene gjennomførte jeg innen tre dager for å kunne transkribere så korrekt som mulig. Jeg utførte transkriberingen selv og gjennomførte en ordrett transkribering. Jeg bemerket blant annet både pauser, kremt og latter. Kroppsbevegelser av mulig interesse noterte jeg i en egen kolonne, hentet fra notatarket jeg hadde med meg under intervjuet. Siden transkriberingene ble gjennomført kort tid etter selve intervjuet, kunne jeg også «se for meg» intervjuobjektet under transkriberingen og blant annet huske enkelte fakta og annen atferd. Etter transkriberingen gjennomhørte jeg opptaket samtidig som jeg leste over egen transkribering og rettet eventuelle feil. Jeg opplevde da at det var flere ganger jeg hadde misforstått eller rett og slett transkribert feil. Jeg har vært opptatt av at transkriberingen skal være nøytral og fri for egne vurderinger (Kvale & Brinkmann, 2015). Når transkriberingen var ferdig, startet jeg på den analytiske tilnærmingen til innhentet data.

3.1.4 Den analytiske tilnærmingen

Min analyse startet allerede under intervjuene, der jeg etterspurte informasjon jeg opplevde interessant og som jeg vurderte det var viktig å få utdypet. Etter intervjuene gjorde jeg meg noen notater av tema jeg vurderte kunne bli interessante å se nærmere på. Dette gjorde at jeg også ble ekstra oppmerksom på disse under videre intervjuer.

Jeg tok utgangspunkt i Kvale & Brinkmann (2015:137) sine sju faser for intervjuundersøkelser, men har ikke fulgt de helt systematisk. Første stadiet er tematisering.

Her formuleres tema for undersøkelsen og forskningsspørsmålene. Under stadiet nummer to, planleggingsfasen, ble undersøkelsen planlagt og intervjuguiden formulert i samråd med veileder. Ved det tredje stadiet ble intervjuene gjennomført og i stadiet fire ble de transkribert. Det femte stadiet er analysing av data, før sjette stadiet der dataenes relabilitet og validitet blir vurdert. Det syvende og siste stadiet er rapportering og slutføring av undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Jeg hadde kun fem intervjuobjekter, så datamaterialet var overkommelig nok til at jeg transkriberte alle intervjuene selv. Dette viste seg å være en nyttig opplevelse, da jeg fikk ekstra inngående kjennskap til innholdet i dataene og kunne med enkelthet orientere meg i de transkriberte intervjuene under kodingen. Intervjuene tok gjennomsnittlig 30 minutter å gjennomføre og som skrevne sider ble dette mellom fem til åtte sider, ut fra hvor mye intervjuobjektene hadde å fortelle. Når jeg var ferdig med transkriberingen skrev jeg ut jeg ut alle intervjuene, slik at jeg hadde de foran meg på papir. Dette opplevde jeg også som svært nyttig, da jeg leste gjennom intervjuene flere ganger. Både under kodingen, men også i etterkant når jeg enkelte ganger opplevde et behov for å dobbeltsjekke. For å best mulig ivareta anonymitet og gi meg selv god oversikt, fikk hvert intervjuobjekt sitt eget tall, fra en til fem. Jeg leste gjennom alle intervjuene flere ganger og etter hvert brukte jeg en markeringstusj for å synliggjøre uttalelser jeg vurderte som interessante i forhold til problemstillingen min og uttalelser jeg vurderte det var viktig å ha ekstra søkelys på ved senere gjennomlesing. Jeg valgte også å ha forskningsspørsmålene ved siden av meg samtidig som leste for å sikre at jeg også hadde oppmerksomhet på disse. Etter hvert begynte jeg å notere stikkord og korte setninger i margin. Disse notatene ble grunnlaget for det videre arbeidet med å identifisere ulike fenomener.

Deretter brukte jeg store ark og hang på veggen, ett for hvert forskningsspørsmål. For å tydeliggjøre overfor meg selv skrev jeg forskningsspørsmålene øverst på hvert ark, som beskrevet gjennom en tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data (Johannessen et al., 2021). For å unngå å «miste» data som ikke passet inn under forskningsspørsmålene mine, hadde jeg i tillegg et eget ark tilegnet udefinerbare data. Deretter leste jeg intervjuene igjen, med mest oppmerksomhet på markeringene mine og notatene i margin.

For å få frem så mye som mulig av det intervjuobjektene hadde fortalt om medarbeidersamtalen og sine relasjoner til de ansatte, var det viktig for meg å forsøke gjennomføre dette på en måte så jeg ikke gikk glipp av viktig informasjon. Samtidig ønsket jeg heller ikke å være for opptatt av forskningsspørsmålene, slik at jeg overså viktig informasjon som ikke hadde direkte tilknytning til min problemstilling og forskningsspørsmål. Med bakgrunn i dette gjennomføre jeg en åpen koding (Grønmo, 2016).

Jeg ønsket ikke på nåværende tidspunkt å fortolke det som intervjuobjektene hadde fortalt, så jeg valgte derfor å bruke en blanding av deskriptive koder, som er en beskrivelse av det som faktisk framkommer i teksten og in vivo-koder, som er ord eller setninger direkte tatt fra transkriberingen (Grønmo, 2016; Thagaard, 2018). Jeg noterte ett ord eller en setning på en klistrelapp hang lappen under det forskningsspørsmålet jeg vurderte det hørte innunder. Jeg hadde ulike farger klistrelapper, som markerte sitater, kodeord og mine egne tanker. Jeg noterte intervjuobjektets tall på lappen, for senere å kunne si noe om hvor mange av intervjuobjektene som hadde nevnt de samme tingene. De lappene jeg ikke klarte å klassifisere med en gang, hang jeg som tidligere nevnt på et eget ark.

Når alle intervjuene var gjennomlest og jeg opplevde at jeg hadde fått notert det som burde noteres, begynte jeg arbeidet med å lete etter et meningsinnhold. Jeg forsøkte å forklare og sette ord på intervjuobjektens uttrykk ved å samle lapper jeg vurderte hadde det samme meningsbærende innholdet, for deretter å finne fellesnevnerne for disse. Noen var helt åpenbare, mens andre mer utfordrende å finne. Disse temaene ble også utgangspunkt til overskrifter i resultatkapittelet.

Under har jeg laget en oversikt over hvordan jeg vurderte når jeg redusert dataene og kodene mine og hvordan jeg kom frem til mine tema. Kodene helt til venstre er både deskriptive og fortolkede koder, mens de andre er kun deskriptive koder. Temaene jeg kom frem til står til høyre, i understreket, uthevet skrift.

Egen atferd Kan være ærlig i gode relasjoner	➔	<u>Trygghet</u>	
Bedre kjent Trygghet Egen rolle Privat kjennskap Felles mål Utvikling Arbeidsoppgaver Videreutdanninger	➔	Forventninger til jobben Utvikling	➔ <u>Strategisk kontroll</u>
Forberedelse Tid Privat kjennskap	➔	Relasjon Forberedelse Ulikhet	➔ <u>Balansen mellom venn og leder</u>
Årlig Plikt Manglende erfaring Rutine	➔	<u>Motivasjon</u>	
Innspill Kontroll Egen atferd Dialog	➔	Kontroll Egen atferd	➔ <u>Hensikt</u>
Antall ansatte Oppfølging Hyppighet Tilgjengelighet	➔	Tid Oppfølging	➔ <u>Oppfølging</u>
Manglende erfaring Plan Forventningsavklaring Skjema	➔	<u>Gode verktøy</u>	

Jeg vil senere i oppgaven illustrere noen av resultatene mine gjennom noen enkle figurer.

3.2 Metoderefleksjon

I dette avsnittet vil jeg først reflektere rundt de etiske vurderingene rundt min metode, før jeg vil se nærmere på treffsikkerheten og etterprøvbareheten rundt metoden. Deretter vil jeg skrive om dens styrker og svakheter og om mine resultater kan tenkes å ha overført

betydning for andre. Til slutt vil jeg reflektere rundt min egen rolle som forsker og hvordan den kan ha påvirket både innhenting av data og den analytiske tilnærmingen.

3.2.1 Ethiske vurderinger

Ved gjennomføring av intervju, er det nesten uunngåelig at det blir kontakt mellom forskeren og intervjuobjektet. Jeg fikk informasjon som kan knyttes til de som lot seg intervju, som navn, kontaktinformasjon og oppholdssted. For å bevare intervjuobjektets personopplysninger og anonymitet på en god nok måte, samt opptre forskningsmessig riktig finnes det regler som må følges. Regler som den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt (Johannessen et al., 2021). For å sikre at reglene blir fulgt, er denne type forskning meldepliktig til Norsk Samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD). Informert samtykke, konfidensialitet fra forskeren og at de som blir intervjuet samt forskeren er oppmerksom på konsekvensene av å delta i forskningen er spesielt viktig (Thagaard, 2018). Jeg vurderer at gjennom mitt tema for forskning, medarbeidersamtalen, vil det ikke være behov å innhente personopplysninger fra, -eller utgi noen opplysninger som kan identifisere intervjuobjektene. Men med bakgrunn i at jeg ønsket å ta opptak av samtalene for transkribering, måtte jeg likevel søke NSD om dette.

Tema for forskningen er i utgangspunktet ikke et tema som jeg opplever som privat. Spørsmålene jeg stilte kan likevel oppfattes av intervjuobjektene som at svarene reflekterer om lederen gjennomfører jobben sin på en god nok måte eller ikke, spesielt når tema gjelder et verktøy som i stor grad er ment å være for de ansatte. Dette kan bidra til at det blir vanskelig for intervjuobjektet å være ærlig i svarene sine.

Jeg opplevde gjennom analysen at det var flere tema jeg vurderte som interessante, men valgte å utelate for å unngå å identifisere intervjuobjektene mine. Jeg opplever likevel at temaene ble berørt, men dog ikke i så høy grad som det kunne blitt dersom utvalget mitt var større og risikoen for identifisering hadde vært mye lavere.

3.2.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) er to helt sentrale begreper innen både kvalitativ og kvantitativ forskning og er viktige for å kunne si noe om kvaliteten på

undersøkelsen. For å få høy reliabilitet er det viktig å være tydelig rundt brukt metode og å være så gjennomsiktig som mulig om datainnsamlingen, slik at andre forskere med letthet kan gjenta undersøkelsen. Høy validitet oppnås når det er grunn til å anta at datainnsamlingsmetoden var godt egnet og innhentet data gir svar på det som var ønskelig (Grønmo, 2016; Johannessen et al., 2021; Thagaard, 2018).

En utfordring med kvalitativ forskning er de manglende mulighetene for etterprøvbarehet, siden både datainnsamlingen og analysen bærer preg av forskerens egne tolkninger basert på forskerens bakgrunn og erfaring. Det er derfor umulig å få identiske resultater, selv om metoden følges punktvis (Grønmo, 2016; Johannessen et al., 2021). Med bakgrunn i dette har jeg i denne oppgaven forsøkt å være så tydelig som jeg kan, på alle områder som kan innvirke på hvilke resultater jeg får.

For å finne data som kunne gi meg svar på min problemstilling og forskningsspørsmål, var jeg avhengig av å innhente data fra noen med erfaring fra å gjennomføre medarbeidersamtaler, samt i tillegg har eller har hatt et strategisk ansvar i den organisasjonen de jobber i. Utvalget ble derfor plukket med bakgrunn i erfaring og posisjon i organisasjonene.

For å hjelpe meg å holde meg til tema, samt at alle intervjuobjektene skulle få tilnærmet like spørsmål, var intervjuguiden et viktig hjelpemiddel for meg (Grønmo, 2016). Jeg brukte god tid på utformingen av denne sammen med min veileder, for så godt som mulig sikre at spørsmålene ville føre til svar på problemstillingen min og forskningsspørsmålene mine og på den måten øke validiteten på undersøkelsen. Men det er likevel mulighet for at mine spørsmål ikke ble konkrete nok og jeg ser også i ettertid at jeg burde utforsket svarene jeg fikk noe mer.

Analysen er gjennomført av meg, med mine vurderinger. Det er derfor ikke mulig å presentere denne fullstendig som ved kvantitativt innhentede tall. Av samme grunn kan den derfor heller ikke gjennomgås i sin helhet i etterkant. Reliabiliteten og validiteten er derfor avhengig av hvor godt jeg har forklart hvordan jeg framskaffet mine resultater. Jeg vurderer at jeg har gjort dette så spesifikt det har latt seg gjøre.

Resultatene mine er innhentet innenfor feltet kommunalt barnevern, men mitt fokus har vært medarbeidersamtalen generelt og ikke med et spesielt barnevernfaglig fokus. Jeg

vrderer resultatene til å være overførbare også til andre tjenester som gjennomfører årlige medarbeidersamtaler, spesielt om det tjenester med en uforutsigbar hverdag.

3.2.3 Styrker og svakheter med metoden

Et semistrukturert intervju gjennomføres tilnærmet som en samtale som baserer seg på svarene til intervjuobjektet. Forskeren har likevel mye makt i samtalen når det gjelder å eventuelt lede samtalen til tema forskeren er opptatt av, stille oppfølgingsspørsmål i forhold til egne interesseområder og ha mer eller mindre søkelys på tema intervjuobjektet forteller om. Det er derfor en ubalanse i maktforholdet mellom forsker og intervjuobjekt. Dette viser at forholdet mellom intervjuer og intervjuobjekt er asymmetrisk, som kan være en svakhet med denne metoden (Thagaard, 2018).

Jeg har valgt å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse, som innebærer at jeg kun får et øyeblikksbilde av intervjuobjektets verden. Dette bidrar også til en svakhet i denne metoden, med bakgrunn i at min egen og intervjuobjektets dagsform og andre påvirkningskilder vil kunne påvirke gjennomføringen av intervjuet.

Intervju er i denne undersøkelsen den eneste metoden jeg bruker, og jeg kryssjekker ikke informasjonen som kommer frem. Som forsker har jeg dermed ingen annen mulighet enn å stole på at informasjonen intervjuobjektet forteller er sann, iallfall sett fra intervjuobjektets side. En svakhet med metoden er derfor at intervjuobjektet har mulighet til å fremstille seg selv og tjenesten både som bedre og dårligere enn realiteten er. Dette blir ekstra utfordrende siden jeg også har relativt få intervjuobjekter.

Gjennom et intervju, er jeg i kontinuerlig dialog med intervjuobjektet under datainnsamlingen. Dette fører til at jeg fortløpende har nogen lunde kontroll på om intervjuobjektet misforstår, opplever ubehag eller om det er områder jeg trenger mer utfyllende data på og lignende. Dette er en stor styrke i forhold til for eksempel en spørreundersøkelse. Slik kan jeg på en best mulig måte sikre at jeg får data som kan svare på problemstillingen min. Det jeg ikke kan kontrollere, er om jeg selv misforstår uten å være klar over det.

Min profesjonelle kjennskap til intervjuobjektene kombinert med lite utvalg, vil utgjøre en utfordring når det gjelder å beholde intervjuobjektene anonymitet. Intervjuobjektene vil helt sikkert kjenne igjen sine egne sitater, men på grunn av anonymisering i tillegg til et generelt tema, tror jeg ikke de vil gjenkjenne noen av de andre.

Min kjennskap til feltet kan både være en styrke og en svakhet når det kommer til analysen. Styrken er at jeg kjenner feltet og kan analysere i henhold til kontekst og min forforståelse i henhold til hermeneutikken. Svakheten er at min egen forforståelse kan bli for dominerende, slik at jeg ikke klarer å se helheten og mister intervjuobjektene opprinnelige opplevelse, slik som fenomenologien advarer mot (Grønmo, 2016; Kvale & Brinkmann, 2015).

Sett opp mot de resultatene jeg opplever at jeg fikk gjennom intervjuene og videre gjennom analysen, vurderer jeg at intervju som metode fungerte fint for å få svar på forskningsspørsmålene mine. Men samtidig ser jeg at om jeg hadde vært mer erfaren og trygg i rollen, ville jeg nok utfordret intervjuobjektene noe mer og dermed fått mer utdypende svar, som kanskje kunne bekreftet resultatene mine mer.

3.2.4 Egen rolle som forsker

Rollen som forsker er med denne oppgaven helt ny for meg, med alle de utfordringene og etter hvert gledene det har gitt.

Min faglige bakgrunn, og arbeidserfaring er svært lik flere av intervjuobjektene. Under selve intervjuet kan dette ført til en bedre flyt i dialogen og at jeg som forsker lettere oppfattet hva intervjuobjektet forteller om, også når forkortelser og fagtermer ble brukt. Men samtidig kan dette føre til at jeg tror jeg forstår, mens intervjuobjektet egentlig mener noe annet.

Under analysen vil det være en fordel at jeg kjenner fagtermene og ulike forkortelser og vet hva de betyr. Jeg vil da lettere skjønne hva intervjuobjektet forteller om. Samtidig er det en sjanse for at jeg har misforstått, uten at jeg har fått med meg dette.

En tolkning er aldri helt nøytral, men noe man skal etterstrebe så godt det lar seg gjøre, så lenge man er oppmerksom på dette (Krogh, 2014). Siden dette er en ny rolle for meg, kan

det bli en ekstra utfordring å være oppmerksom på og identifisere hva som er egen forforståelse for slik å kunne ta hensyn til dette. Dette vil også påvirke min analyse, selv om dette noe jeg under hele perioden har vært ekstra oppmerksom på.

Som nevnt tidligere er asymmetri under intervjuet en svakhet med metoden. Hvordan jeg, gjennom min atferd og verbal kommunikasjon fremstår før og under intervjuet, kan være med på å styrke eller svekke maktbalansen. Dette kan igjen påvirke intervjuobjektene i forhold til hvordan de svarer på spørsmålene.

Min profesjonelle kjennskap til enkelte av intervjuobjektene i utvalget kan ha påvirket svarene deres, kun ved min tilstedeværelse, både i positivt og negativ retning. Enten ved at intervjuobjektene opplever at de kan fortelle ufiltrert, eller ved at de opplever at de må holde tilbake realiteten (Grønmo, 2016; Kvale & Brinkmann, 2015). Det er grunn til å tro, også uavhengig av min kjennskap til intervjuobjektene, at en annen forsker ville fått andre svar enn det jeg fikk, men kanskje ikke slik at resultatene ville endret seg betraktelig. Min opplevelse under og etter intervjuene var at intervjuobjektene syntes det var interessant å snakke om tema og nok ville reflektere mer rundt dette selv i etterkant.

Under intervjuene spurte jeg om hva mine intervjuobjekter legger i hva en god relasjon er. Jeg opplevde under analysen og diskusjonen at det var uheldig at jeg ikke også spurte hva de legger i en dårlig relasjon, da det ble noe utfordrende å tolke dette ut ifra de svarene jeg fikk. Spesielt ble det vanskelig ble det siden jeg opplevde at variablene for en dårlig relasjon ikke var motsatt av variablene intervjuobjektene fortalte var en god relasjon.

Noe av det jeg opplevde som svært interessant i løpet av denne undersøkelsen, er ikke bare de svarene jeg fikk, men også de svarene jeg ikke fikk. Dette kan skyldes at mine spørsmål var ledende i andre retninger, men det kan også være på grunn av manglende kunnskap om medarbeidersamtalen og derav mangel på hva som kan forventes av en godt gjennomført medarbeidersamtale. Gjennom både innhenting av teori og analysen oppdaget jeg nye sider ved medarbeidersamtalen som gjorde at jeg stilte meg selv mange spørsmål. Dette førte til at jeg mot slutten av oppgaven opplevde at dersom jeg skulle gjennomført oppgaven på nytt, ville jeg brukt en annen problemstilling for å få belyst leders perspektiver på -og opplevelse av medarbeidersamtalen.

3.3 Kort oppsummering

I dette kapitlet har jeg blant annet hatt søkelys på metodevalg, dens styrker og svakheter og hvordan metoden har påvirket undersøkelsens validitet og reliabilitet. Jeg har skrevet og reflektert rundt det etiske omkring oppgaven, hvordan jeg gjorde utvalget mitt og min egen rolle som forsker. I tillegg har jeg reflektert noe rundt hva jeg kunne gjort annerledes dersom jeg skulle gjort undersøkelsen en gang til.

4 Resultater og analyse av data

I dette kapittelet vil jeg presentere de funn jeg fikk gjennom min undersøkelse. Med bakgrunn i at jeg kun har intervjuet fem personer, representerer mine funn et svært lite utvalg og vil være langt fra generaliserbare. De vil likevel gi en liten pekepinn på hvordan ledere og avdelingsledere opplever og vurderer medarbeidersamtalen.

Ved de sitatene jeg vurderer det nødvendig for analysen å presisere om det er en leder eller avdelingsleder som gir svaret, vil dette framkomme i teksten kun ved det aktuelle tilfellet.

Ut over dette vil alle sitater være merket med lederbegrepet, både for enkelhets skyld men også for å ivareta en bedre anonymisering.

Kapittelet vil jeg strukturere etter innholdet i forskningsspørsmålene mine, men tilføye underpunkter ut fra hvilke resultater jeg fikk.

Min problemstilling: Hva kan være årsakene til at ledere i kommunal barneverntjeneste opplever av medarbeidersamtalene fungerer godt i noen sammenhenger, mens i andre sammenhenger fungerer de dårlig?

Mine forskningsspørsmål:

- Hvordan påvirker relasjonen leders opplevelse av medarbeidersamtalen?
- Hvordan opplever leder verdien av medarbeidersamtalen som et lederverktøy?
- Hva mener leder skal til for at medarbeidersamtaler skal fungere godt for både ledere og medarbeidere?

4.1 Relasjonens påvirkning rundt leders opplevelse av medarbeidersamtalen

I dette avsnittet tar jeg utgangspunkt i forskningsspørsmålet der jeg spør om hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker leders opplevelse av medarbeidersamtalen.

Alle lederne jeg snakket med understreket viktigheten av en god relasjon mellom leder og medarbeider. Relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker blant annet den ansattes hverdag, ledernes hverdag og gjennomføringen av medarbeidersamtalen. En leder beskriver utfordringer med å ha medarbeidersamtaler uten å inneha en relasjon til vedkommende slik: *«det ville jo vært litt vanskelig da, for meg hadde det det, jeg ser ikke for meg liksom å ha masse samtaler med folk som jeg overhodet ikke har noen relasjon til».*

4.1.1 Trygghet

Alle lederne jeg intervjuet snakket om viktigheten av å ha en god dialog med sine ansatte, og hvordan det å ha en god relasjon bidro til dette. De beskrev det å ha en god relasjon som å være trygg nok på hverandre til å være ærlige og åpne. Spesielt påpekte de viktigheten av at de ansatte var trygg nok på leder til å si ifra ved behov. En leders sitat oppsummerer det de fleste av lederne satte ord på, på ulik måte: *«Det handler jo om at de opplever trygghet i å komme til meg, ehm, hvis det er noe. Bruke meg, si ifra til meg, hvis de står i noe som er vanskelig. Hvis, eller, trygghet til å gi meg tilbakemeldinger, på det jeg gjør da».*

Det å bygge relasjoner med de ansatte fortalte flere av lederne de gjorde gjennom å være tilgjengelig, *«ha døra åpen så lenge du kan»*, *«stikke innom og si hei til alle i løpet av uka liksom»*, *«ta telefonen på kvelden om de har vært ute på noe akutt ikke sant»*. Dette i tillegg til å være tydelige og direkte. *«jeg er ganske sånn rett fra levra til dem, og jeg tenker at når jeg er det så blir dem trygge»*. En leder uttrykte at *«relasjon bygger man opp litt over tid»*.

En leder satte ord på betydningen av oppfølging i forhold til relasjonsbygging: *«så jeg tror jo det har en funksjon i forhold til å bygge relasjon, men jeg tror skal det bli en trygg relasjon tror jeg du må følge det opp og da, at du ikke bare har den timen og så skjedde det ikke noe mer»*. En annen leder påpeker det samme gjennom å si: *«Litt sånn dårlig respekt for personen, at vi snakker om akkurat det samme året etter igjen»*.

Det å inneha trygghet i relasjonen påvirker også lederne, hvordan de trives på jobb og opplever trygghet i egen rolle. Flere av lederne påpekte at de får lite tilbakemeldinger i hverdagen om hvordan de ansatte opplever at leder gjør jobben sin, og at medarbeidersamtalen var en fin arena til å få nettopp dette. Flere av skjemaene lederne

brukte til gjennomføringen av samtalen inneholdt et eget punkt for tilbakemelding til leder. Som en leder forklarte det: *«det kan man jo ikke lodde på noen annen måte enn å snakke med dem liksom»*. En annen leder beskrev det på denne måten: *«jeg fikk skryt, ikke det at, jeg trenger egentlig ikke skryt, men det var veldig hyggelig»*.

Tilbakemeldinger fra de ansatte i medarbeidersamtalen bidrar til at lederne opplever å få tilbakemeldinger som gir de informasjon om hvilken rolle de innehar i tjenesten og hvordan de ansatte opplever at leder gjør jobben sin. En leder beskrev det på denne måten *«fordi hvis jeg skal tørre å stå på toppen og ha ansvar for det vi holder på med, så er jeg helt avhengig av at de har tillit til og tror på det jeg holder på med da. Hvis ikke så raser jo alt sammen da, og da er det jo meg det går ut over»*.

Mens en annen leder forklarte hvordan relasjonen påvirket lederens egen trygghet til å være tydelig med den ansatte: *«har man en relasjon så kan man på en måte være ærlig og gi tilbakemeldinger også som er, ehm, mindre bra da. Ikke sant. Da, da har man en base i bunn på en måte»*. Samtidig var det en av lederne som uttalte med tanke på å gi negative tilbakemeldinger: *«Og da er det jo tryggere med en du har en relasjon til. For det er en person du kjenner bedre ikke sant, så du vet litt hva de tåler, hva er lurt å si, det er kanskje mer forutsigbart i forhold til reaksjoner (...) så man har flere knagger å henge det på da»*.

Jeg opplever at lederne er noe uklare på hva de mener innebærer i det å ha en god og dårlig relasjon med den ansatte. Noen ganger snakker de om dårlig relasjon som at de ikke kjenner den ansatte godt nok, at de har hatt for lite tid sammen. Som for eksempel med nyansatte og ansatte som sitter på en annen lokasjon. Samtidig beskriver de ansatte de har en god relasjon til gjennom at de ansatte har trygghet til å komme med tilbakemeldinger, og som kommer til leder ved behov. Flere ledere beskriver god relasjon som: *«det handler om å kunne ta opp ting, begge veier. At man er trygg på hverandre og at man tør å si ifra om det er noe»*. Eller *«det handler om at de opplever trygghet i å komme til meg, eh, hvis det er noe. Bruke meg, si ifra til meg hvis de står i noe som er vanskelig»*. Kun en leder er konkret på dette og sier det er viktig at leder *«kjenner dem littegrann sånn privat også, ehm, og at jeg vet nok i forhold til å bistå dem i det daglige. Sånn at jeg kjenner dem såpass at jeg vet når ting ikke er helt greit da»*.

4.1.2 Strategisk kontroll

Ordene kontroll og strategi var det ingen av lederne som brukte når de snakket om relasjoner. De brukte derimot ord som «oversikt», «kunnskap om» og «greit å vite». Ut fra konteksten det ble fortalt i, er det min vurdering at det de egentlig snakket om var kontroll og hvordan de brukte den informasjonen de fikk strategisk.

Lederne beskrev ulik personlig informasjon om de ansatte de trengte for å ivareta dem på en best mulig måte.

Informasjon som lederne opplevde å få gjennom medarbeidersamtalen var informasjon om blant annet tjenestens arbeidsmiljø. En av lederne beskrev dette som «*jeg er den siste som, en av de siste ihvertfall, som får vite ting hvis dem ikke forteller meg ting da*». Andre ting som lederne opplevde å få i en medarbeidersamtale var ulike private årsaker som påvirket den ansattes arbeidskapasitet. En leder påpekte dette gjennom å si «*er det fint for meg å vite at du skal skilles, skal du, ikke sant flytte*». Videre var det en leder som sa «*noen har triggere i forhold til sånn og sånn type folk, eller, eh, sinna folk for eksempel så må jo jeg tenke at det er jo ikke så veldig lurt å sette den som kontaktperson på akkurat den mammaen som er så sint liksom*». Denne type informasjon som nevnt over, er det vanskelig å få tak i uten å ha en form for relasjon til den ansatte, slik at den er trygg nok til å fortelle sin leder slike ting (Storhaug et al., 2022).

4.1.3 Balansen mellom venn og leder

Når man jobber aktivt for å oppnå en god relasjon, skal man også inneha rollen som leder og veileder, og i tillegg ha søkelys på hva som er tjenestens beste, krever dette en skarp balanse for å unngå å snuble. En av lederne uttalte følgende: «*liksom sånn krevende å balansere på (...) fordi du skal liksom se hver enkelt, men samtidig ha fokus på totalen og hva som er kommunens behov. Det er nok en liten mismatch i det, innimellom ja*».

Tidligere i oppgaven har jeg presentert resultater som viser at lederne opplever flere positive følger av å en god relasjon til de ansatte. En leder fortalte derimot også om ulike utfordringer som oppsto når relasjonen ble for god. Blant annet forteller denne lederen om utfordringer med å gjennomføre konstruktive medarbeidersamtaler med ansatte lederen

kjente svært godt. «*De jeg har jobbet lengst med synes jeg er vanskeligst (...) det blir mer sånn ustrukturert, og det er lett å begynne å snakke om andre ting enn det vi egentlig skal (...) så det er nesten lettest med de du har jobbet kortest med egentlig. (...) relasjonen kan jo være god uansett*». Dette var en erfaren leder med enkelte ansatte som har jobbet der i mange år.

En leder beskriver det som vanskelig å gi negative tilbakemelding til ansatte lederen har en relasjon til slik: «*Jeg er veldig relasjonell av meg, så jeg synes det er vondt å liksom skulle, ja, men samtidig skjønner jeg at jeg må ta det, ut ifra rollen min og tjenesten som helhet ikke sant*». En annen leder beskriver den samme utfordringen på denne måten: «*så jeg må også tåle å være kjip da, og si ifra hvis det er noe*». Flere ledere fortalte også at de har hatt gode samtaler med ansatte de ikke har hatt god relasjon til og egentlig ikke opplever noen forskjell.

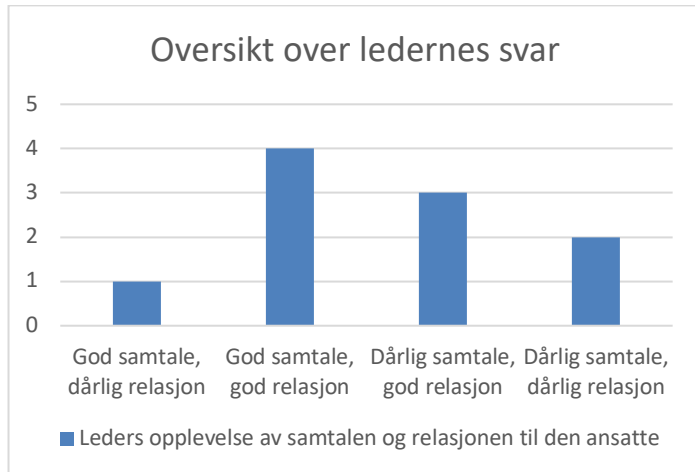
Alle lederne jeg intervjuet fortalte at de syntes en god forberedelse til medarbeidersamtalen var svært viktig for både leder og ansatt. En leder poengterte dette gjennom å si «*jeg synes det ligger mye respekt i det at man er forberedt. For den det gjelder spesielt (...)*». En leder uttalte at: «*Det er egentlig ikke en sånn samtale man bør ta sånn ad hoc fordi man må, ikke sant*». Samtidig var det en annen leder som uttalte helt på slutten av sitt intervju: «*Dette er jo sånn som vi gjør på, vi gjør det litt på automaten og, ikke sant*».

Alle lederne, med unntak av en, fortalte at de forberedte seg mer og bedre til medarbeidersamtaler med ansatte de hadde en dårligere relasjon til, enn til medarbeidersamtaler med ansatte de hadde en god relasjon til. En av lederne sier: «*mens med personer du har en litt dårligere relasjon til så tenker jeg at man må være litt mer, kanskje ha flere alternativer eller forberede seg bedre på en måte*». Mens en annen leder som sier «*jeg tror jeg forbereder meg mer hvis jeg har en mindre god (les medarbeidersamtale)*». En annen leder forteller «*jeg må jo si at dem jeg har (pause), best relasjon til, ehm, trenger jeg jo kanskje ikke så mye forberedelser til da, som om det er en som du ikke har helt den samme relasjonen til da*». En leder spesifiserer dette noe mer ved å si: «*da kjenner jeg litt på sånn, oj, hva skal jeg si liksom (...) det kan godt hende det kverner mer i bakhodet, eh, på hva jeg skal ta opp på de man, ehm, kjenner at er en størst utfordring*». Men også den lederen som sa det ikke var noe forskjell i forberedelsen nevnte

relasjon til medarbeideren i sin forberedelse på følgende måte: «Altså du tenker gjennom hvem er det jeg skal sette meg ned med i dag og hvem kjenner jeg godt, og du gjør den samme jobben med alle». Denne ulikheten i forberedelse forklarte de var med bakgrunn i årsaker nevnt under punkt 5.1.1. Der beskrives det blant annet at det oppleves bedre å formidle negative tilbakemeldinger til ansatte lederen selv opplever seg trygg på og kjenner reaksjonsmønsteret til.

Ledernes opplevelse av medarbeidersamtalen viser seg også, ifølge mitt utvalg, å være nært knyttet til relasjonen mellom leder og medarbeider. En leder sier «jeg er jo opptatt av det skal være mest positivt da (...) men at det skal være en hyggelig greie da, som gjør at man får liksom energi til å gå på videre (ler)».

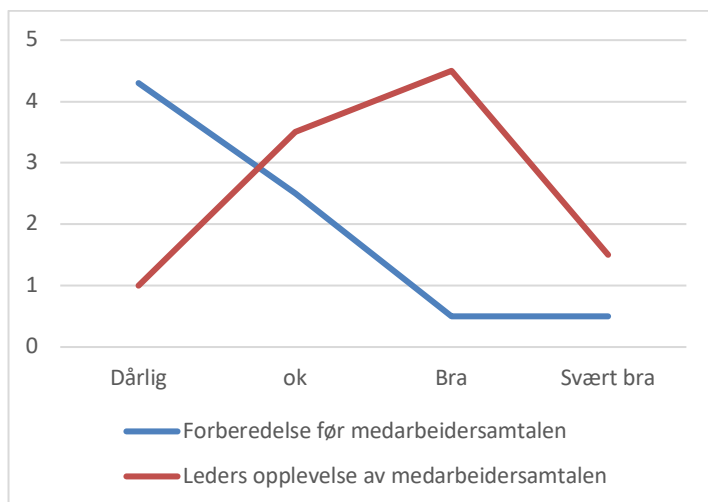
Figuren under er utarbeidet ut fra spørsmålene i intervjuguiden der jeg ber leder tenke på en god samtale og en mindre god samtale, for deretter å si noe om relasjonen til denne personen. Tallene baserer seg derfor kun på disse umiddelbare svarene og gir ikke et helhetsbilde. Figuren kan ikke generaliseres.



Ut fra figuren kan vi lese at en leder har hatt en god samtale med en ansatt der relasjonen var dårlig. Fire ledere har hatt gode samtaler med ansatte der relasjonen var god. Tre ledere har hatt dårlige samtaler med ansatte der relasjonen var dårlig og to ledere

har hatt dårlige samtaler er relasjonen til de ansatte var dårlig.

Når jeg sammenlignet resultatene rundt leders opplevelse av medarbeidersamtalen og leders forberedelse til samtalen, kom jeg frem til dette diagrammet. 5 betyr høy, 0 betyr lav.



Ut fra modellen kan vi lese at leders opplevelse av medarbeidersamtalen er lav når relasjonen er dårlig og svært bra, men på sitt beste når relasjonen er mellom ok og bra. Samtidig kan vi lese at tiden leder bruker til å forberede seg til medarbeidersamtalen er høy når

relasjonen er dårlig, men blir mindre og mindre jo bedre relasjonen mellom leder og medarbeider er.

4.2 Medarbeidersamtalen som et strategisk verktøy

I dette avsnittet tar jeg utgangspunkt i to av mine forskningsspørsmål. Hvordan leder opplever verdien av medarbeidersamtalen som et strategisk verktøy og hva som skal til for at medarbeidersamtaler skal fungere godt for både leder og medarbeider. Alle lederne i mitt utvalg gjennomførte årlige medarbeidersamtaler.

En av lederne gjennomførte oppfølgingssamtaler et halvt år etterpå.

4.2.1 Motivasjon

Alle lederne jeg intervjuet snakket om medarbeidersamtalen med positivt ladet ord, og at de tenkte at medarbeidersamtalen hadde en verdi i oppfølgingen av de ansatte. Blant annet «Det er et pusterom i hverdagen», «fokusere bare på den ansatte» og «ivareta dem (de ansatte)». Men jeg opplevde samtidig en undertone, fra alle lederne, som jeg strevde litt med å få tak i. Beskrivelser som «krav», «du må gjøre det», «det er på en måte noe jeg ikke kan velge bort» og «man er forpliktet til liksom». Men på den andre siden var det en leder også som sa: «ja, det er ikke bare for at du må krysse av for at du har gjort det». En leder beskrev også medarbeidersamtalen som «en gyllen anledning til å få mye informasjon», og henviste da blant annet til informasjon om arbeidsmiljø.

Som tidligere nevnt i oppgaven hadde også alle tjenestene et eget skjema med spørsmål som skulle gjennomgås under samtalen. To av lederne informerte at i deres tjeneste fikk de ansatte også dette skjema, med et krav om at de skulle forberede seg til medarbeidersamtalen, noe de ikke alltid gjør. I forbindelse med dette uttalte en leder følgende: *«da lurer jeg også noen ganger på om hva som er hensikten med at vi sitter og har denne samtalen her, eh, og er det fordi vi følger den sånn strukturert hadde det vært bedre om vi hadde gjort noe annet da»*.

Om den årlige gjennomføringen av medarbeidersamtalen var det en leder som uttrykte at *«jeg tenker i utgangspunktet er det noe jeg skal gjøre. Det er satt på agendaen, at det, ehm, er på en måte noe jeg ikke noe jeg kan velge bort sånn sett. Men, i, det er jo, ehm, veldig fordelaktig i forhold til å kunne sjekke inn hos folk, hvor er man, hvor er de, sånn på arbeidsmiljø, trivsel og alt som omhandler deres jobbhverdag da (...)»*. En leder beskriver medarbeidersamtalen som en kombinasjon av en pliktsamtale og nyttesamtale. *«Nei jeg tenker at, ehm, altså, det er vel en kombinasjon av det (plikt og nytte). Jeg tenker jo at det er viktig for, ehm, folk på jobb jeg da, å gjøre det. Og så er det viktig for meg å vite hvor dem er, (...) hva rører seg nå liksom»*.

Det var også en leder som opplevde medarbeidersamtalen som en arena der man gav de ansatte motivasjon til å bli i jobben og dermed kunne tjenesten unngå for høy turnover og *«beholde gode folk»*.

4.2.2 Hensikt og formål med medarbeidersamtalen

Å bygge relasjon gjennom medarbeidersamtalen var det flere ledere som nevnte var en viktig hensikt med samtalen. En leder nevnte at *«det er liksom et pusterom i hverdagen, ehm, man kan, ehm, fokusere bare på den ansatte. Og ikke tenke fag»*. En annen leder forklarte forskjellen mellom å bli kjent i hverdagen og bli kjent i en medarbeidersamtale: *«Så jeg tenker at jeg blir jo kjent på et dypere plan, i de mer strukturerte medarbeidersamtalene»*. En annen leder beskrev *«jeg blir jo av og til litt overasket over hvor åpne folk er. Når du bare setter deg ned med de og snakker om ting da»*. En leder sier det på denne måten at medarbeidersamtalen er *«en litt sånn gyllen mulighet til å (...) bare ha*

fokus på, det er satt av tid til at vi, hvordan funker det her for deg (...). Og jeg tenker jo hver gang jeg har det, at dette skulle jo vært oftere».

Kommunikasjon og dialog med medarbeiderne framkom som viktige verdier for lederne og noe av hensikten med medarbeidersamtalen. Alle lederne formidlet at de også brukte medarbeidersamtalen som en arena for de ansatte til å komme med eventuelle innspill for å forberede tjenesten eller sitt eget arbeid. Slik kan de ansatte oppleve å få medvirke. En leder uttrykker dette ved «*hvis jeg skal tre ting ned over hodet på folk så tenker jo jeg at det ikke blir gjort på samme viset som om vi bestemmer noe sammen*». En leder opplevde det som viktig med innspill fra de ansatte for «*Det er jo min oppgave å passe på at vi hele tiden er der vi skal være i forhold til hvordan folk opplever at vi skal være*».

Ut fra uttalelser vurderer jeg at det oppleves som viktig for lederne, at de ansatte opplever å bli hørt og at de får medvirke og at dette er noe de bruker medarbeidersamtalen til. Noen ledere beskriver at det ofte kommer en del innspill på ulike forbedringspunkter fra de ansatte gjennom samtalen, og at den informasjonen de mottar tas med inn i ledermøter. En leder beskriver at det er lettere å følge opp innspill om småjusteringer, men større endringer krever mer. «*Å følge opp på en god måte, det er, at det er et forbedringspotensial da. Fordi du gjør det litt og så glemmer man det bort litt og så (...)*».

Å gi de ansatte et rom til å snakke om egenutvikling var også noe av hensikten med medarbeidersamtalen. Men flere ledere påpekte samtidig at uavhengig av ønsker, var det de som vurderte nødvendigheten og tok avgjørelsen om det lot seg gjøre eller ikke. «*jeg tenker de kan ikke bare kjøre på og la alle få det de vil fordi de har lyst til og så er det ikke det vi trenger i barnevernet liksom, eller i tjenesten da*». En annen leder beskriver det på denne måten når det gjelder å innfri eller avslå ønsker om kurs og videreutdanninger: «*men det må jo være et behov som kommunen har (...), en at det må være i tråd med behovene. Du trenger liksom ikke femten ansatte med samme kompetanse*». Men samtidig påpeker alle lederne at det er viktig at de ansatte får lov til å videreutvikle seg og at det er lederens arbeidsoppgave og for å sitere en leder: «*sikre at vi har den rette kompetansen*».

En annen leder så sin egen rolle i videreutvikling av den ansattes kompetanse og uttrykte at det var viktig å: «*Tenke hva, hva kan jeg gjøre annerledes for deg, hva tenker jeg at du kan*

gjøre annerledes for tjenesten, ehm, ja, at det blir en mulighet for å ha en dialog om utvikling da». En leder uttrykte det samme gjennom å si til sine ansatte: «hvordan kan du nå målene dine ved hjelp av meg». En annen leder beskriver det slik: «jeg har jo forventninger (...). Folk har på en måte solgt arbeidskraften sin holdt på å si (...)».

Noen avdelingsledere beskrev noe av det de snakket med sine ansatte om under medarbeidersamtalen. Dette var for eksempel «for det blir mye uro hvis ting ikke blir tatt opp», noe jeg vurderer tyder på at det er noe personlig med denne personen som bør endres til det beste for tjenesten. «Så kan man på en måte være ærlig, og gi tilbakemelding også som er, ehm, mindre bra da». Denne lederen poengterer selv i etterkant at «man skal jo gi den type tilbakemeldinger gjennom året på en måte, ehm». En leder sier: «I leders tilbakemelding, ja, og det går jo både på alt fra sak til personlige ting. Hva kan man styrke, okay, kanskje kan du delta litt mer i drøftene vi har på teammøtene. Kanskje skal du gi andre litt mer plass, altså».

Men ut over det som blir avtalt i selve medarbeidersamtalen uttrykker flere ledere en usikkerhet med hensikten og hvordan de skal bruke informasjonen videre. En leder uttalte at «det kjente jeg litt på etter forrige runde, når jeg tok de medarbeidersamtalene, at det ble liksom liggende i en skuff. Ehm, og så tror jeg ikke jeg hadde noen bevisst tanke om hva jeg egentlig skulle bruke det til, annet enn å, ta til meg de tilbakemeldingene og reflektere over det de (...) og da blir det igjen et sånt skjema du skal gjennom fordi du må, og så (pause) blir det ikke gjort noe med det».

Gjennom mitt utvalg finner jeg ulikheter i det jeg oppfatter som trygghet til å gjennomføre medarbeidersamtalen, uavhengig av relasjon til den ansatte. En uerfaren leder uttalte et ønske om mer opplæring i medarbeidersamtalen: «Jeg skulle jo, ehm, på en måte ønske at jeg hadde, ja, jeg vet ikke, fått noe mer opplæring, eller fått noe mer rundt det før jeg ble kastet ut i en sånn type samtale». Mens en noe mer erfaren leder uttalte at: «Det tok nok noen år før jeg kom dit, ikke sant, og ble litt trygg på det å kunne både stille de kravene og stille de spørsmålene da». Men uttalelsen til den mer erfarne lederen tyder også på at det en gang var utrygt å gjennomføre medarbeidersamtalen og at tryggheten kom med erfaring, ikke opplæring. Men selv med mange års erfaring kan medarbeidersamtalen oppleves som en utfordring å gå inn i. En erfaren leder uttalte om medarbeidersamtalen: «At det fort blir

en sånn årlig happening. Fordi den er litt sånn krevende å gå inn og, ehm, når du, selv om du, kanskje har oppfølging om et halvt år, så går du ikke inn i en ny runde (...)». Jeg oppfattet at det var krevende å gå inn i, blant annet fordi det er lenge mellom hver gang lederen gjennomfører slike samtaler. Mens en uerfaren leder opplever jeg sa det samme, men på en annen måte: *«jeg har jo ikke så mye erfaring med det (...) jeg hadde medarbeidersamtaler i fjor (...) så da var det helt sånn, asså, gresk å sitte på den siden av bordet på en måte»*.

Jeg opplever at det i mitt utvalg savnes informasjon om og mulig opplæring i medarbeidersamtalen, i tillegg til erfaringsutveksling mellom kommuner. Da spesielt tjenester som utøver samme type jobb. En erfaren leder hadde en undring helt på slutten av sitt intervju, der leder setter ord på hvor mye erfaringsutveksling det i utgangspunktet er mellom ulike barneverntjenester på faglige utfordringer, men ikke noe rundt gjennomføring og bruk av medarbeidersamtalen. *«men akkurat her liksom, medarbeidersamtalen har ikke hatt som tema med noen andre, ledere eller på ledernetverk heller»*.

En leder beskrev det slik: *«du sitter jo der med mye informasjon kanskje om både enkeltperson men også om arbeidsmiljø og, eh, hva som skjer da på jobb. Trivsel og hele, ja altså mange faktorer. Jeg tenker at det, ehm, kan jeg nok bli mer bevisst på når jeg skal i gang med de samtalene igjen, ehm. Hva skal jeg bruke det til da, hvordan skal jeg bruke det, ehm, ja. Det tenker jeg må gå litt inn i rett og slett denne gangen. Mmm»*. En leder uttrykte usikkerhet og sier *«Det bør bli satt av tid til hva man gjør etterpå. Ehm, bare alt fra hvor, hvor arkiveres det, til, ja (...)*». En uerfaren leder sier: *«det ble liksom liggende i en skuff, ehm, og så tror jeg ikke jeg hadde noe bevisst tanke om hva jeg egentlig skulle bruke det til»*

4.2.3 Oppfølging

Lederne i mitt utvalg beskrev to ulike typer av oppfølging. Det ene var behovet for oppfølging av de ansatte i etterkant i form av oppfølgingssamtaler og det andre behovet var hvordan de arkiverte og brukte den informasjonen de fikk via medarbeidersamtalen i etterkant av samtalen.

Når det gjelder oppfølgingsamtaler, var det en barnevernleder som uttalte at *«Det er ikke noe problem å sette av tiden igjen (...) det er ikke noe problem å gjøre det, men det blir likevel litt sånn, statisk. Altså, der er litt sånn, litt sånn plikt om du skjønner. Det er akkurat som det ikke er sånn flyt i det (...) Vi blir veldig sånn, hmm, noen ganger litt firkanta»*. Mens en annen avdelingsleder uttalte med et lite hjertesukk med tanke på å få tid til medarbeidersamtalen, at det er noe *«jeg må skvise det inn»*.

En leder sa: *«Det handler jo om tid i veldig stor grad. Men det er det jeg kjenner en stor forpliktelse til da, at jeg kanskje av og til kjenner på at jeg ikke helt strekker til ikke sant, for at det kan komme ting der (les: i medarbeidersamtalen) som jeg tenker sånn, ah, det burde vi ha snakket mer om eller jobbet med på en eller annen måte, og så, ehm, løper hverdagen som den gjør da (smiler) og så har dert gått et halvt år og så har du egentlig ikke gjort det du skulle i forhold til det»*.

«Jeg er mer her enn hjemme», var det en avdelingsleder som sa i forhold til tiden hun var på jobb. Tid, eller mangel på tid er en utfordring alle lederne la stor vekt på. En av lederne uttalte *«jeg har den tida jeg har, så det handler om prioritering (...) jeg er bare litt usikker på hva jeg skal prioritere bort, men jeg har ikke lyst til å prioritere bort noe»*. En annen leder sa derimot som tidligere nevnt, at *«Det er ikke noe problem å sette av tiden igjen, (...)»* når tema var å finne tid til en oppfølgingsamtale. Men lederen stilte spørsmål til seg selv om det var nødvendig å vente et halvt år med oppfølgingen, når det kunne blitt gjort før.

Alle lederne fortalte at de skulle ønske de hadde fulgt opp medarbeiderne bedre i etterkant av selve medarbeidersamtalen. Alle brukte ordet «oppfølging» for denne rollen. Det de fleste lederne mente var viktig å følge opp var avtalte utviklingsmål som hadde blitt avtalt under medarbeidersamtalen, men at dette var en utfordring. En leder beskrev dette gjennom å beskrive seg selv under en medarbeidersamtale slik *«det er fjerde året du sier, jeg skriver det ned (smiler litt flaut)»*. Før hun fortsetter: *«Ikke sant, fordi tiden går på en måte, og så glemmer man det bort»*. En annen leder beskriver lignende utfordring gjennom: *«det å følge opp ikke sant og se sammenhengene, i hva dette handler om. Så skulle ønske at (Hmf), at jeg prioriterte det mer da»*.

En leder forteller om utfordringene med å sette av tid til oppfølging. «*Hvor viktig det blir å ta den, ehm, stoppunktet. Og ikke droppe det, hvis du skjønner. For det kan du fort gjøre i en travel hverdag. At det ikke ble noe av, at det ikke er nødvendig og sånn (...) vi bare lar det gå*».

Å jobbe i den kommunale barneverntjenesten gir de ansatte er en uforutsigbar arbeidshverdag. Vanskelige vurderinger og avgjørelser må plutselig tas og andre ting må prioriteres bort. Det er derfor ikke uvanlig at avtaler forskyves eller avlyses. Flere snakket også om mangel på tid til forberedelser og at dette ofte ble bortprioritert når andre arbeidsoppgaver hastet. Som en avdelingsleder uttalte med et stort smil, etterfulgt av latter: «*Jeg føler at jeg løper som en sånn strikkball (...) her så sier dem navnet mitt værre enn unga mine*».

Resultatene om hvordan barnevernledere og avdelingsledere snakker om tidspress er ulike. Ingen av barnevernlederne jeg intervjuet snakket om mangel på tid, mens alle avdelingslederne følte de hadde alt for lite tid. En barnevernleder sa at hun så at avdelingslederne jobbet svært mye og skulle ønske hun kunne avlastet dem med for eksempel medarbeidersamtalen, men slik strukturen var i kommunen lot ikke det seg gjøre. En annen barnevernleder vurderte at 16 medarbeidersamtaler i året var et overkommelig antall, men samtidig, ut over i intervjuet kom frem til at å få en flyt og regelmessighet i oppfølgingen var avhengig av hvor mange ansatte som skulle følges opp. En avdelingsleder som hadde nettopp 16 medarbeidersamtaler i året sier «*det ideelle hadde sikkert vært ti stykker å ha personalansvar for, ikke sant*».

Med bakgrunn i tidspress var det i en tjeneste snakk om en strukturell endring av oppgaver, for å frigjøre tid. En leder beskriver med dette utfordringer med å gå fra en rolle med mye fagansvar til å kanskje få en stilling uten fagansvar. Dette opplevde jeg ikke var et ønske fra lederen selv, da leder uttaler «*men da blir det på en måte sånn, jo hva med barnevern for min del da, selv om vi driver med (pause) men du skjønner hva jeg mener*».

4.2.4 Gode verktøy

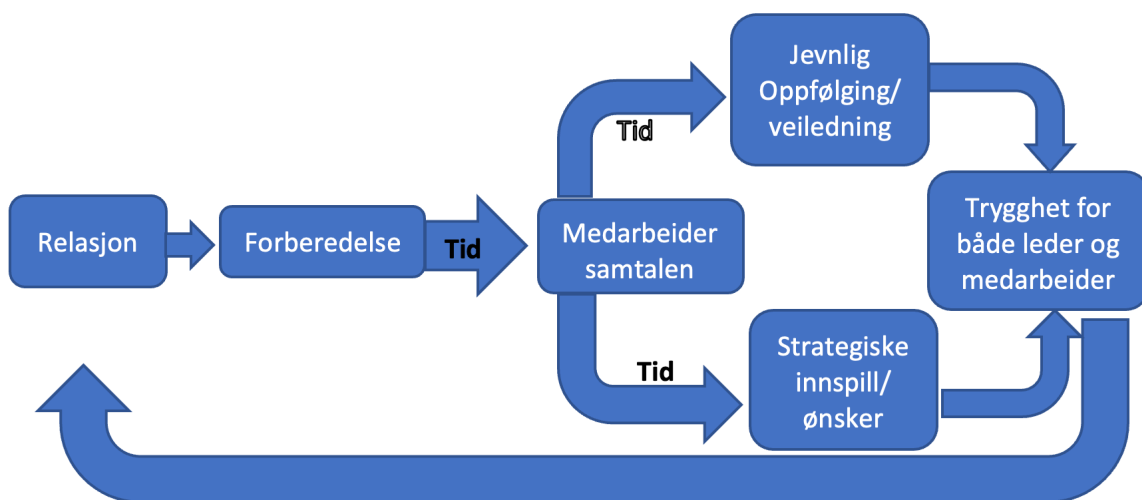
Alle tjenestene hadde et ferdig utformet skjema som de brukte under gjennomføringen av samtalen. Med bakgrunn i hva lederne fortalte om skjema ble det min opplevelse at skjemaene var ulike for hver enkelt tjeneste. I to av tjenestene fikk de ansatte også dette skjema før samtalen for å fylle det ut, for å ta det med til samtalen. I tillegg til at også lederne selv måtte forberede seg. Dette skjema var det kun en av lederne som var fornøyd med. En leder uttalte på vegne av de ansatte: *«Så jeg tror de ansatte ofte synes at et er litt hassel og at dem synes at det er strevsomt å skrive på en måte og ha det skrevet ned i forhold til alle de spørsmålene og det som blir stilt. At man føler at det er nesten litt sånn sjekk».*

Bortsett fra den ene lederen som opplevde skjema som bra, syntes de andre lederne at skjema var for strukturert og hindret fri flyt i samtalen, at leder ble for opptatt av å følge malen slik at dialogen ble borte, eller at skjema inneholdt spørsmål som ingen egentlig skjønnte hvorfor var der. Måten de snakket om skjema gjorde at jeg opplevde dem som svært negativt innstilt til skjema. En leder uttalte: *«jeg skjønner at man må ha et utgangspunkt, men det blir veldig sånn, man følger veldig sånn punkt og prikke det. Og det blir de ansatte veldig opptatt av, ehm, og jeg tror liksom at da blir også den samtalen noen ganger for upersonlig».* En annen leder sier: *«helt ærlig så synes jeg ikke medarbeidersamtalskjema hos oss er så veldig bra (...). De har dratt inn noe sånn TBO greier og da liksom sier dem, Hæ liksom, sier dem da. Hva mener dere med det. Og det er nesten sånn at jeg tenker Hæ selv liksom. (...) Flere ting jeg tenker er sånn overflatisk».* Også måten en leder beskriver seg selv på rundt hvordan hun tar frem arket for å forberede seg til en medarbeidersamtale, opplever jeg er med en form for selvironi og en følelse av at dette er rutine og ikke så veldig bra *«(...) men jeg tar frem arket, (ler) og jeg skriver ned noen punkter, ja».* En annen leder uttalte videre rundt forberedelse til medarbeidersamtalen at *«det skulle jo vært mer, jeg har alltid ambisjoner om (ler) at det skal være mer. Ehm, men jeg tar frem arket (ler igjen) og skriver ned noen punkter (...). Men at jeg skulle brukt mer tid på det, det, det tenker jeg jo».* En annen leder sier *«i utgangspunktet er vel forberedelse noe av det man er dårligst på i barnevern, tenker jeg da. Til de fleste samtaler, fordi man tar ting veldig ofte på hela, men, men i, til de formelle samtalene har vi jo et sånt skjema, så da*

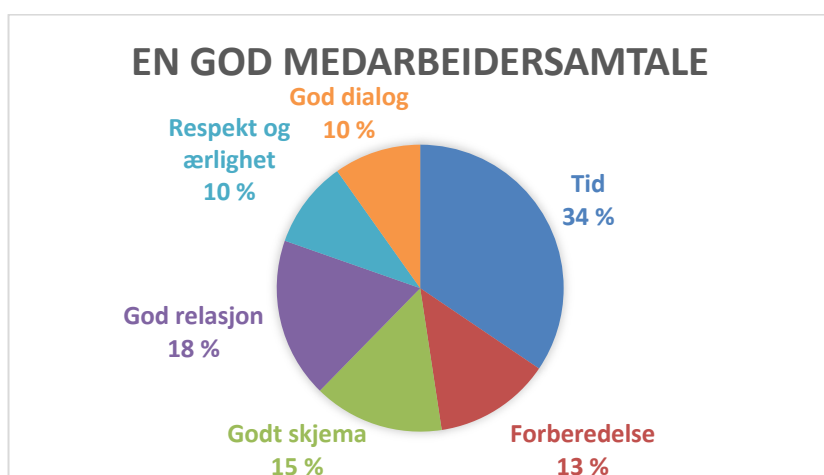
bruker vi jo det (...). Jeg prøver liksom, jeg synes det ligger mye respekt i det at man er forberedt (...). Men det kan gå fort i svingene, det er ikke alltid jeg klarer det».

4.3 Kort oppsummering

For å synliggjøre hva mine resultater viser er prosessen rundt en medarbeidersamtale har jeg laget en modell som viser at alle prosessene henger sammen og påvirker hverandre.



For å gi en god oversikt over hva lederne i mitt utvalg mente var viktige momenter for at medarbeidersamtalen skal fungere godt for både leder og medarbeider, har jeg valgt å synliggjøre dette gjennom å lage et diagram.



For å komme frem til dette diagrammet har jeg sett på hvor mange ganger de ulike temaene har blitt nevnt av lederne og regnet dette sammen. Det må regnes med at det finnes en

feilmargin i denne figuren, da det ikke er statistisk innsamlet informasjon. Innunder «tid» ligger også ledernes ønske om hyppigere samtaler, som de fleste nå opplever å ikke ha tid til. «Forberedelse» har jeg i tillegg valgt å ha som et eget emne, fordi flere ledere nevnte også dette spesifikt uavhengig av tid.

Jeg velger å avslutte dette kapitlet med et siste sitat fra en leder som reflekterte rundt bruken av medarbeidersamtalen helt på slutten av intervjuet: *«jeg har liksom ikke helt tenkt på dette så mye (...) men jeg tror det er et viktig verktøy».*

5 Diskusjon

Dette kapittelet vil jeg bygge opp ut fra mine hovedfunn, og drøfte disse resultatene opp mot allerede eksisterende teori som er beskrevet tidligere i oppgaven. Jeg vil også trekke inn problemstillingen min og forskningsspørsmålene mine.

5.1 Relasjonens påvirkning på leders opplevelse av medarbeidersamtalen

5.1.1 Å bygge relasjon og bruke denne strategisk

Et av forskningsspørsmålene mine er hvordan relasjonen påvirker leders opplevelse av medarbeidersamtalen. Som nevnt tidligere, øker en god relasjon mellom leder og medarbeider medarbeidernes trivsel og arbeidskapasitet (Einola & Alvesson, 2021). Resultatene fra min undersøkelse viser at lederne opplever medarbeidersamtalen som en god arena til å bli bedre kjent med de ansatte, på en måte de ikke klarer gjennom hverdagslig prat. Dette er et funn som avviker fra det for eksempel Semundseth (2018) beskriver bør være innholdet i en medarbeidersamtale, som blant annet er den ansattes arbeidssituasjon, oppgaver, relasjoner og kompetanseutvikling. Og sett fra en annen side, hvor godt kjent klarer man å bli om man gjennomfører en slik samtale i året? Men det er mulig leder ikke bevisst bruker samtalen til å bli bedre kjent, men likevel opplever å bli det gjennom å lytte ut de ansatte i forhold til nettopp hva de ønsker fremover, hvilke mål de har og hvordan de opplever sin egen arbeidskapasitet og motivasjon for arbeidet. Dette er det vanskelig for meg å ta stilling til kun med den informasjonen jeg har.

Der jeg vurderte lederne tok strategiske valg uten å kanskje være bevisst på dette, var i forhold til hvordan de i etterkant av medarbeidersamtalen brukte den personlige informasjonen de fikk. Ifølge mine funn brukte lederne denne til strategiske valg i forhold til ulike arbeidsoppgaver. Leder brukte informasjonen til å ta bevisste valg på hvilke ansatte som for eksempel skulle ha ansvar for hvilke saker. Sett opp mot innholdet i relasjonell ledelse, viser dette at leder identifiserte de ansattes individuelle behov og styrker, og gir de arbeidsoppgaver de har høyere sannsynlighet for å oppleve mestring i (Erikson, 2018;

Horverak, 2005; Spurkeland, 2017). Men sett fra et situasjonsbetinget ledersynspunkt, vil både ledere og ansatte endres over tid (Thompson, 2011). Dette kan tilsi at den informasjonen leder får, og opplever som nyttig under medarbeidersamtalen, med stor sannsynlighet vil endres i løpet av noe tid. Dersom leder ikke gjennomfører jevnlig samtaler med den ansatte, vil leder i løpet av kort tid trolig ikke inneha oppdatert informasjon om den ansattes situasjon. Dersom leder da ikke har oppdatert informasjon kan måten leder møter den ansatte på vise seg å ha motsatt effekt enn hva som var tenkt. Dette samsvarer også med forskningen rundt selve medarbeidersamtalen, som sier at det som skjer før og etter samtalen trolig har større effekt enn selve samtalen (Kuvaas & Dysvik, 2020; Semundseth, 2018; Vasset, 2017).

5.1.2 Relasjonens påvirkning

For å kunne vurdere og analysere lederens relasjoner til de ansatte var det viktig å avklare hvordan de vurderte en god relasjon og en mindre god relasjon. Når lederne i mitt utvalg beskrev hva de la i det å ha en god relasjon, var dette blant annet respekt, tillit og ærlighet. Dette står i kontrast til at flere også mente at de hadde en dårlig relasjon til de ansatte de opplevde å ikke ha så mye kontakt med, som nyansatte eller ansatte som er lokalisert på andre steder. Dette funnet overasket meg, da jeg i utgangspunktet forventet at det skulle være motsatte argumenter for god og dårlig relasjon, ikke forskjellige. Dette vurderer jeg kan være fordi lederne legger mer i det å ha en god relasjon til ansatte enn det de fortalte, for det er i utgangspunktet ingen spesiell grunn til at nyansatte eller ansatte som er lokalisert andre steder ved behov skulle vegre seg for å ta kontakt med leder. Men det kan også være at lederen ser lite til den ansatte fordi det er relasjonen som i utgangspunktet er dårlig og at den dårlige relasjonen opprettholdes fremfor å bedres, slik som Fiedler hevder i sin teori kan skje (Fiedler, 1996). En annen mulighet til dette resultatet kan også være at lederne opplever en god relasjon til de ansatte lederen selv opplever seg trygg på. Ikke med bakgrunn i at den ansatte gjør en god jobb, men trygg fordi lederen vet at den ansatte setter pris på lederen. Dette samsvarer med mine funn som beskriver at en god relasjon for lederne i mitt utvalg innebærer blant annet en følelse av trygghet i egen rolle. Ses dette i sammenheng med resultatene som viser at lederne opplever en dårlig relasjon til de ansatte lederen ikke kjenner så godt, kan dette samsvare godt. Dette kan bety at lederne definerer

sin relasjon til de ansatte i forhold til hvor trygg de selv opplever sin egen rolle. Dette kan igjen føre til forskjellsbehandling og at ansatte ikke tør å være ærlig med leder i frykt for å få en dårlig relasjon. På en annen side, viste mine funn at lederne beskrev en god relasjon også til de som også turte å si ifra om negative ting. Dette kan forklares gjennom forskjellen mellom god og nær relasjon, der det er de ansatte med en nær relasjon som er svært trygg i sin kontakt med leder som tørr å si ifra. Men det kan også være egenskaper i lederen som gjør de ansatte trygge nok til å fortelle om negative ting.

5.1.3 Skaper relasjoner forskjellsbehandling?

Lefkowitz (2000) hevder at dersom lederen får en for god relasjon til ansatte kan dette føre til utfordringer for lederen i form av forskjellsbehandling, eller utfordringer med å gi negative tilbakemeldinger. Dette står i kontrast til mine funn der det framkom informasjon om at en god relasjon til de ansatte gjorde det lettere for lederne å komme med negative tilbakemeldinger fordi de da visste hvordan de skulle ordlegge seg. Samtidig står det i sterk grad i sammenheng sett opp mot resultatene om forskjellsbehandling, der mine funn viser at lederne forbereder seg mye mindre til medarbeidersamtaler der de hadde en god relasjon i forhold til medarbeidersamtaler der de hadde en dårlig relasjon. Kun en leder bekreftet at en for god relasjon kunne føre til vanskeligheter.

Årsakene til at mine funn i forhold til relasjon avviker fra tidligere forskning kan være flere. Blant annet kan lederne i mitt utvalg være ubevisste på egen atferd slik at de tror de gir negative tilbakemeldinger, men ikke gjør det og de negative tilbakemeldingene de må si til de ansatte de har gode relasjoner til kan være av mye mildere innhold og derav enklere å både si og ta imot. Det kan også være at leder opplever at de tilbakemeldingene som blir gitt til de ansatte de har en god relasjon til har en større effekt, noe som kan føre til en tryggere relasjon mellom leder og ansatt. Dette samsvarer igjen med forskning gjort av Leggat (2009), som finner at tillit og gode relasjoner er vesentlige for at negative tilbakemeldinger skal ha effekt. Det er også en mulighet at det er et skille mellom å inneha en god relasjon og en nær relasjon, uten at denne forskjellen ble utdypet i min undersøkelse. Ser man resultatene ut fra denne antakelsen, kan det virke som at det er positivt å ha en god relasjon, men negativt å ha en nær relasjon. At mine funn samsvarer med Lefkowitz (2000) i

forhold til forskjellsbehandling av ansatte sett opp mot tidsbruk til forberedelser overasket meg og avviker fra mine egne forventninger til undersøkelsen.

Jeg vurderer at lederne ikke selv opplevde at de forskjellsbehandlet de ansatte, selv om de var bevisst at de brukte ulik tid på forberedelser. Forskjellsbehandlingen i forhold til forberedelse samsvarer delvis med funnene til Leggat (2009) som viser at ledere forbereder seg svært godt til samtaler der de skal formidle negative tilbakemeldinger. Siden Leggat (2009) ikke har tatt med variabelen relasjon i sin undersøkelse, er det ikke mulig å se undersøkelsene helt opp mot hverandre og mine resultater som viser at forberedelsene senkes når relasjonen er god kan dermed ikke sammenlignes.

Årsakene til forskjellsbehandlingen kan være fordi de opplever forberedelsen mest for sin egen del og vurderer at de gir det samme «produktet» til alle ansatte uavhengig av forberedelse. Det kan også være at de selv ikke er bevisste på at det er forskjellsbehandling som egentlig skjer, men også dersom lederne ikke er motivert for samtalen er det mulig de kun forbereder seg fordi de må, og de må fordi de skal gjennomføre en samtale med noen de har en dårlig relasjon til. I så fall får de ansatte de har en dårlig relasjon til et bedre «produkt», som igjen kan føre til at de ansatte med gode relasjoner til lederen får en dårligere opplevelse av medarbeidersamtalen. Dette samsvarer direkte med undersøkelser som viser at ansatte som er selvstendige, arbeidsomme og som trives i jobben sin har lite utbytte av medarbeidersamtalen og opplever den ofte som bortkastet tid (Kuvaas & Dysvik, 2020). På en annen side, dette vil si at lederen bruker minst tid på forberedelse til en medarbeidersamtale med en ansatt hvor utfallet ifølge forskning har stor sannsynlighet for å påføre den ansatte en negativ påvirkning. Men samtidig kan det være svært vanskelig å gi en generell opplæring når det er individuelle behov som må møtes, og hvis en leder i utgangspunktet ikke klarer å møte ansattes individuelle behov, bør personen da inneha en lederrolle i utgangspunktet? Dette vil si, at på den ene siden kan medarbeidersamtalen oppleves som positiv, men på den andre siden, hvorfor skal lederne bruke medarbeidersamtalen når det også er en sannsynlighet for at de kan påvirke gode ansatte til å gjøre en dårligere jobb?

5.1.4 Leders opplevelse av medarbeidersamtalen

Som tidligere nevnt har jeg i denne oppgaven ønsket å se på om relasjonen hadde en påvirkning i forhold til leders opplevelse av medarbeidersamtalen. Mine funn viser at lederne opplever medarbeidersamtalen som best når de har en ok til bra relasjon til de ansatte, noe som samsvarer direkte med mine egne forventninger og jeg har tidligere i oppgaven drøftet hva som kan være medvirkende årsaker til dette resultatet. Men dette betyr også at de opplever at de medarbeidersamtalene som fungerer best er de samtalene leder forbereder seg minst til. Mine resultater viser at lederne opplever at en god medarbeidersamtale er en samtale som er preget av en god dialog, ærlighet og trygghet til å både gi og få tilbakemeldinger. Om dette resultatet sees opp mot den tidligere antakelsen om at leder har gode relasjoner med de ansatte man har mest kontakt med, kan det være at disse medarbeiderne får mer uformelle tilbakemeldinger av leder gjennom året enn andre og med bakgrunn i det opplever medarbeidersamtalen mer positiv (Kuvaas & Dysvik, 2020). Dialogen går dermed lettere, noe mine resultater viser at leder oppfatter som et tegn på en godt fungerende medarbeidersamtale. På en annen side, er ulik behandling av de ansatte ut fra modenhet selve kjernen i situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 2011) og det er kanskje nødvendig for lederen å forskjellsbehandle for å møte de ansatte på deres individuelle behov og modenhet.

5.1.5 Hensikt og formål med medarbeidersamtalen

Manglende kunnskap om medarbeidersamtalen

Ett av funnene i min undersøkelse som overrasket meg, var mangelen på kunnskap om og opplæring i medarbeidersamtalen. Ingen av lederne i mitt utvalg hadde fått noe opplæring om gjennomføringen av medarbeidersamtalen, annet enn informasjon om et skjema som skulle gjennomgås. Det var heller ikke vanlig å diskutere tema verken internt i organisasjonen eller eksternt i læringsnettverk. Flere av mine informanter rapporterte også om en usikkerhet rundt hva de skulle gjøre med informasjonen de fikk under samtalen og hvordan den skulle oppbevares. Sett opp mot forskning som viser at medarbeidersamtalen kan bidra til å hemme ansattes motivasjon for arbeidet (Kuvaas & Dysvik, 2020), tar tjenestene med dette en stor risiko ved å ikke gi lederne opplæring og kan i tillegg oppleve

en motsatt effekt enn det de ønsker. På en annen side kan det stilles spørsmål om det er noen i kommunen som kunne gitt nødvendig opplæring siden rutiner rundt medarbeidersamtaler ofte er innført og regulert av kommunens HR-avdeling.

For å oppleve motivasjon i arbeidet, er det flere faktorer som er viktige. Det er blant annet viktig å følge at oppgaven betyr noe og at den gir mening (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I tillegg er det viktig å inneha en opplevelse av tilhørighet, å ha passende utfordrende arbeidsoppgaver og ha en opplevelse av mestring (Aspøy, 2018; Kvello & Moe, 2014). Flere av lederne i mitt utvalg fortalte om usikkerhet og utrygghet i gjennomføringen av medarbeidersamtalen og følte på et stort ansvar i forhold til den. Ut fra mine funn tolker jeg med dette at lederne ikke opplever mestring av å gjennomføre medarbeidersamtaler, men heller tvert imot. Dette kan i stor grad henge sammen med mangelen på opplæring og kan også være noe av årsaken til at det er ulik tidsbruk i forberedelser til medarbeidersamtalen. Men det kan også henge sammen med lederens motivasjon for å bli leder i utgangspunktet.

Gjennom opplæring og kunnskap om medarbeidersamtalen vil lederne kunne oppdage at det de gjør faktisk er ledelse og har en positiv effekt for både ansatte og tjenesten. De kan med dette få en økt motivasjon for gjennomføring av samtalen. Dette kan trolig også igjen være med på å trygge lederne i sin rolle, slik at de ikke i like stor grad er avhengig av tilbakemeldinger fra ansatte for å føle seg trygge i egen rolle, slik som mine resultater viser at de er. Sett fra en annen side, viste mine resultater at de lederne som hadde jobbet lenge som ledere og hadde mye erfaring med medarbeidersamtalen opplevde dette som trygt og at de hadde kontroll, selv uten opplæring. Dette samsvarer på flere områder med undersøkelsene til Fiedler (1996), som finner at opplæring i ledelse ikke har sammenheng med hvor godt lederen fungerer i sin rolle, men at det avhenger i stor grad av omgivelsene.

En av mine forventninger var at det gjennom undersøkelsen ville framkomme at få eller ingen av mitt utvalg brukte informasjonen fra medarbeidersamtalen strategisk i etterkant av samtalen. Dette samsvarer til en viss grad med de svarene jeg fikk, da svært få i mitt utvalg kunne fortelle konkret hva de brukte informasjonen som framkom i medarbeidersamtalen til i etterkant. Jeg vurderer likevel at lederne noen ganger snakket om strategier uten å bruke ordet direkte, noe det kan være flere grunner til. Blant annet som tidligere nevnt mangel på opplæring, men også at de ikke var klar over at det var strategi de brukte. Resultatene mine

viste likevel at lederne var strategisk bevisste i forhold til hvilke videreutdanninger tjenesten hadde behov for. Dette kan være på grunn av en bestemt strategi, men også tilnærmet tilfeldige avgjørelser basert på behov fremmet av de ansatte som lederen må respondere på for å unngå uro. Bortsett fra de strategiske tankene omkring videreutdanninger var det ingen av lederne som nevnte andre områder de tok bevisste valg i henhold til tjenestens behov.

Innholdet i en medarbeidersamtale

Mine resultater viser at mitt utvalg bruker medarbeidersamtalen til å blant annet snakke med de ansatte om uønsket atferd og veilede dem rundt dette, bidra til at de ansatte opplever arbeidsplassen som et positivt sted å være og snakke om eventuelle videreutdanninger. Dette samsvarer kun i noen grad med hvordan Mikkelsen (2005) ifølge Vasset (2017) mener en medarbeidersamtale skal inneholde, men samsvarer i større grad med hvordan Tveiten (2019:66) som siteres i Storhaug et al., (2022) definerer veiledning. Samtidig kan Vråle (2015) sin definisjon av veiledning ses i nær sammenheng med Mikkelsen (2015) sin definisjon av medarbeidersamtalen.

Mikkelsen (2005) iflg Vasset (2017:17) om medarbeidersamtalen	Storhaug et al., (2022) om veiledning	Vråle (2015) om veiledning
«en strukturert, systematisk, personellutviklende og planlagt samtale mellom leder og ansatt (...) en gang i året eller oftere»,	«å styrke mestringskompetansen til fagutøveren til beste yrkesutøverens målgruppe»	En samtale for å fremme mestring og kompetanseutvikling hos den ansatte.

Med bakgrunn i dette opplever jeg at det i utgangspunktet ikke er så lett å selv vurdere hva en medarbeidersamtale skal inneholde eller ikke og hvordan unngå at medarbeidersamtalen bare blir veiledning. Dette samsvarer med mine tidligere nevnte funn, at lederne opplever seg usikre når det gjelder gjennomføringen av medarbeidersamtalen på grunn av manglende opplæring. På en annen side burde man forvente at en leder setter seg noe inn i de oppgavene som skal gjennomføres, dette mener jeg da også gjelder medarbeidersamtalen.

Samtidig, når man får et skjema fra HR-avdelingen og med dette nærmest en «oppskrift» på hva som må snakkes om, hvor lett er det å ta egne valg og mene noe annet?

Gjennom medarbeidersamtalen skal blant annet den ansattes individuelle utviklingsmål fastsettes, det som staker ut hva leder skal veilede den ansatte til å oppnå gjennom året til nytte for både den ansatte og tjenesten. I min undersøkelse forteller alle lederne at de i medarbeidersamtalen gir tilbakemeldinger til de ansatte om ulike utviklingsområder, men på grunn av manglende data er det noe vanskelig for meg å fastslå om tilbakemeldingene fører til veiledning i medarbeidersamtalen eller om det avtales veiledning i etterkant rundt tema. Årsaken til dette kan være at medarbeidersamtalen blir gjennomført som en samtale med elementer fra både veiledning og medarbeidersamtale. Det er også vanskelig å fastslå hvorfor det eventuelt gjennomføres slik, men det er grunn til å anta at det kan komme av manglende opplæring i hva er medarbeidersamtale faktisk skal inneholde og ikke. Lederen må finne en balansegang mellom hvilke tilbakemeldinger som egner seg i en medarbeidersamtale og hvilke som tilhører andre typer samtaler. Vasset (2017) understreker at ingen tema som blir tatt opp under medarbeidersamtalen skal være ukjent for den ansatte. Det vil si at leder og ansatt må ha treffpunkter der tema må være personlig utvikling for den ansatte også utenfor den årlige medarbeidersamtalen.

Resultater fra min undersøkelse viser også at medarbeidersamtalen blir brukt som en arena der leder etterspør og ønsker en tilbakemelding på hvordan den ansatte opplever lederen. Dette både med bakgrunn i at lederen ønsker å etterstrebe den ansattes behov for lederstøtte, men også for lederens egen del i forhold til trygghet i rollen, relasjon til de ansatte og arbeidsmiljø. Mine funn viser at dette er den delen av medarbeidersamtalen lederne opplever som mest positiv og interessant og opplever en reell nytteverdi av. Dette samsvarer med undersøkelsene til Guillén (2015) som finner slike tilbakemeldinger som betryggende og positive for lederne. Lederen kan også med tilbakemeldinger ved behov endre sin lederstil og med det fungere som en bedre leder for den ansatte.

For ansatte kan det oppleves som positivt å få en mulighet til å fortelle hvordan lederen opplever, men på den andre siden kan dette spørsmålet også oppleves som svært negativt. Relasjonen leder og ansatt allerede innehar, har trolig en påvirkning på dette. En ansatt med en allerede god relasjon til leder vil forhåpentlig tørre å være ærlig, men har trolig ikke så

mye negativt å si. På den andre siden, en ansatt som ikke har en god relasjon til leder vil trolig ikke tørre å være ærlig dersom det er negative tilbakemeldinger i frykt for konsekvenser og vil dermed trolig si noe positivt eller ikke noe i det hele tatt. Lederen vil da sitte igjen med et godt inntrykk, av både seg selv og medarbeidersamtalen, selv om dette ikke nødvendigvis er realiteten. Et behov for jevnlig oppfølging melder seg.

Manglende oppfølging

Gjennom funn i min undersøkelse framkommer det at alle lederne opplever at de ikke følger opp tema fra medarbeidersamtalen på en god nok måte i etterkant og gjennom året. Dette samsvarer med andre undersøkelser som viser at ansatte i barneverntjenesten opplever at det er for lite veiledning jevnlig gjennom året og at de ansatte ønsker seg mer (Storhaug et al., 2022). Det samsvarer også med Leggat (2009) som fra sin side understreker at det er behov for jevnlig kontakt mellom leder og ansatt gjennom året for å oppnå best mulig resultater. Uten oppfølging gjennom året risikerer tjenesten at det ikke skjer ønskede endringer, selv om disse blir tatt opp på medarbeidersamtalen. Mine resultater viser at flere av lederne beskriver hvordan de flere år på rad snakker med den ansatte om de samme tema. Funnene mine viser at mangel på oppfølging er en opplevd utfordring og noe som ofte ikke blir gjennomført, selv med en tanke om at det er viktig. Det kan være mange årsaker til dette, blant annet både mangel på tid, for dårlig prioritering fra lederens side men også mangel på kunnskap om nødvendigheten av oppfølging. Forskningen rundt medarbeidersamtaler viser at selve samtalen ikke er så viktig, men det er det som skjer før og etter som har best effekt (Kuvaas & Dysvik, 2020). Når forskningen viser at oppfølging er lurt og ledere ønsker det, hvorfor blir det ikke gjennomført?

Mine resultater viser at medarbeidersamtalen skal gjennomføres ved at både leder og ansatt bør forberede seg i forkant via et skjema, men at dette i liten grad gjennomføres. Samtalen blir med bakgrunn i skjemaet opplevd av leder som rutinebasert, skjemastyrt og lite fleksibelt. Da kun en av lederne i mitt utvalg opplevde skjema som positivt, vurderer jeg at mine funn viser at skjemaet hemmer gjennomføringen av medarbeidersamtalen og at mine resultater dermed samsvarer med tidligere forskning som fraråder bruk av skjema på grunn av mangelen på individualisering (Kuvaas & Dysvik, 2020). På en annen side, med bakgrunn i

manglende opplæring og kunnskap om medarbeidersamtalen kan skjema fungere som en god rettesnor for gjennomføringen. Men samtidig, om lederne ikke skal bruke skjema må de på forhånd kjenne de ansatte godt nok til å vurdere hvordan medarbeidersamtalen best kan gjennomføres ut fra den ansattes behov. For å kunne oppnå dette må lederen ha jevnlig kontakt med de ansatte og bygge relasjon med de ut over den årlige medarbeidersamtalen. Oppgaver som mine funn tilsier at lederne i utgangspunktet ikke har tid til. Uten verken skjema eller opplæring kan det fort gå galt.

Mangel på tid, er som nevnt over en utfordring i forhold til medarbeidersamtalen som framkommer ganske tydelig gjennom mine resultater. Dette samsvarer også med tidligere forskning om det å være leder i kommunal barneverntjeneste (Olsvik & Saus, 2022). Dette kan blant annet komme av uforutsette hendelser på jobben som krever lederens tilstedeværelse, men også ansatte som ofte har behov for bistand fører til at avtaler må utsettes eller avlyses. Alle ansatte i mitt utvalg gav uttrykk for at de ønsket mer tid, blant annet til oppfølging. Men på en annen side, kan det være på grunn av manglende motivasjon for medarbeidersamtalen det ikke prioriteres og at samtalen oppleves som en pliktsamtale. Samtidig kan det også være at lederne faktisk har alt for mye å gjøre, slik at det ikke er mulig å prioritere oppfølging på grunn av mange lovpålagte oppgaver som er nødt til å gå foran.

Forskning viser at det er de ansatte som er minst selvdrevne og som i stor grad drives av ytre motivasjoner som i størst grad er i behov av tett lederveiledning (Kuvaas & Dysvik, 2020). Det vil si at jo mer selvdrevne de ansatte blir, jo mindre lederstøtte har de behov for. Dette kan igjen føre til at de tar mindre kontakt med leder og leder vil få bedre tid. På den ene siden vil dette påføre leder faste møtetider med de ansatte gjennom året, men på den andre siden kan det til en viss grad hindre at møter må avlyses eller flyttes. Uforutsette hendelser som krever lederstøtte, vil uansett skje i en tjeneste som barnevern. Dersom lederne opplever at en positiv endring vil trolig også lederens opplevelse av mestring økes og motivasjonen for å gjennomføre samtalene bli høyere. Dette vil trolig igjen føre til bedre forberedelser og bedre samtaler for de ansatte. Dette igjen kan påvirke de ansattes motivasjon for samtalen og kanskje kan relasjonen til leder i visse tilfeller bli bedre. Dette samsvarer med Kuvaas og Dysvik (2020) sin forskning som viser til at det mest effektive er

det som skjer før og etter samtalen, ikke selve samtalen. På den ene siden kan leder oppleve å miste litt oversikt ved at det gjøres mye arbeid som leder ikke umiddelbart får informasjon om, men på den andre siden kan leder oppnå mer oversikt over de ansattes modenhet via faste veiledninger gjennom året og dermed kjenne arbeidspress og reaksjonsmønster bedre, og på den måten kunne gi mer individuell lederstøtte. Dersom dette bidrar til at leder opplever å få mer tid, vil også lederens stressnivå senkes. Lederen vil oppleve å mestre egen hverdag som igjen bidrar til at lederen klarer å være en bedre leder for de ansatte (Fiedler, 1996) og ha tid til å bygge trygge relasjoner med de ansatte i hverdagen.

6 Oppsummering

Denne undersøkelsen har hatt følgende problemstilling:

Hva kan være årsakene til at ledere i kommunal barneverntjeneste opplever at medarbeidersamtalene fungerer godt i noen sammenhenger, mens i andre sammenhenger fungerer de dårlig?

Kapittelet vil jeg strukturere etter forskningsspørsmålene mine og bruke disse som overskrifter.

6.1 Hvordan påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider leders opplevelse av medarbeidersamtalen?

Gjennom min undersøkelse framkommer det informasjon som viser at relasjonen mellom leder og medarbeider har en sterk påvirkning på hvordan medarbeidersamtalen oppleves for lederen. Når relasjonen er god, opplever lederen samtalen som god og når relasjonen er dårlig, opplever ofte lederen samtalen som mindre god. Samtidig viser ulik forskning at en for god relasjon kan skape utfordringer. Jeg vurderer med dette at det er forskjell mellom å inneha en god relasjon og en nær relasjon. Denne forskjellen hadde det vært svært interessant å forske mer på og sett sammenhengen opp mot psykologisk trygghet.

Mine funn viser at lederne forbereder seg betydelig mer til medarbeidersamtaler til ansatte de har en dårlig relasjon til da de er usikre på blant annet den ansattes reaksjonsmønster. Dette viser at relasjonen leder har til ansatte skaper en forskjellbehandling. Leders opplevelse er at medarbeidersamtalen da er god, men med tanke på manglende forberedelse er det ikke sikkert at det er en god samtale for tjenesten.

En tydelig utfordring for leder blir å på den ene siden opparbeide tillitt og gode relasjoner med de ansatte, men på den andre siden holde en profesjonell avstand, slik at relasjonene ikke blir for gode. Hvordan leder kan oppnå og beholde psykologisk trygghet uten at relasjonen blir for nær hadde vært et svært spennende tema å forske mer på.

6.2 Hvordan opplever leder verdien av medarbeidersamtalen som et strategisk verktøy.

Å gi tilbakemelding som gjelder uønsket atferd til de ansatte, var blant annet noe av det lederne brukte medarbeidersamtalene til. Selv om dette kan drøftes tilhører en annen samtale enn medarbeidersamtalen, er det likevel en strategisk tanke bak formidlingen -og selv om lederen opplevde det som ubehagelig å formidle informasjonen var det likevel en verdi i å gjøre det, for å unngå uro i tjenesten.

Mine funn viser at lederne i all hovedsak brukte medarbeidersamtalen til å bygge en dypere relasjon med de ansatte, i tillegg til å kartlegge ønsker om videreutdanninger. Ingen av informantene brukte ordet «strategi» når de snakket, men samtidig kunne det med bakgrunn i hva de fortalte, fremstå som at de hadde strategiske tanker.

I løpet av medarbeidersamtalen viser mine funn at lederne får informasjon som bidrar til hvordan lederne fordeler arbeidsoppgaver til de ansatte. Selv om de selv ikke brukte ordet strategi om denne handlingen, opplever jeg at det er det. Strategiske handlinger om hvilke ansatte som skal være saksbehandler for hvilke familier vurdert i forhold til hva som gir best resultat. Dette vurderte lederne som et positivt utfall av medarbeidersamtalen, selv om det kan drøftes om denne informasjonen egentlig burde tilkommet lederen gjennom andre arenaer.

Mine resultater viser til at noe av det som lederne setter mest pris på under medarbeidersamtalen er tilbakemeldinger på egen atferd. Denne informasjonen bruker de til å lære å bli bedre ledere og lederne opplever at det har en verdi, men jeg vurderer at dette ikke faller inn under strategisk tenkning.

Gjennom oppgaven framkommer det at mitt utvalg mangler kunnskap om og opplæring i medarbeidersamtalen og at dette påvirker hvordan de opplever nytteverdien av den. Flere av lederne i mitt utvalg etterlyste mer informasjon og opplæring rundt medarbeidersamtalen da de tenkte at dette var en svært viktig samtale som de ikke skulle ta lett på, men samtidig så framkommer det at de ikke vet hva de skal gjøre med informasjonen

de mottar og heller ikke hvordan de skal oppbevare informasjonen. Dette tyder på at det ikke foreligger noen tydelig strategisk plan rundt medarbeidersamtalen fra tjenestens side.

Mine funn viser at lederne vurderer medarbeidersamtalen som et nyttig verktøy, men de vet ikke helt hvordan de skal få den til å fungere best mulig. Dette tilsier at de opplever at verdien av samtalen er til stede, men får ikke gjennomført det som ønsket på grunn av blant annet tidsmangel og opplæring.

6.3 Hva opplever leder skal til for at medarbeidersamtaler skal fungere godt for både leder og medarbeider?

Helt konkret viser mine resultater at det er flere faktorer som leder opplever må være til stede for at medarbeidersamtalen skal fungere godt for både leder og medarbeider. Et klart hovedfunn er at det må være en god relasjon mellom leder og ansatt. En relasjon preget av psykologisk trygghet. En god relasjon bidrar ifølge mitt utvalg til en god flyt i samtalen og en trygghet til å være ærlig med hverandre.

For en godt fungerende medarbeidersamtale opplever også lederne ifølge mitt utvalg behovet for jevnlig oppfølging gjennom året som en viktig faktor. En faktor som svært få i mitt utvalg på nåværende tidspunkt opplevde de hadde tid til å gjennomføre. Slik kan det også unngås at de samme temaene tas opp på medarbeidersamtalen flere år på rad. Sett opp mot mine funn som også viser en manglende motivasjon til å prioritere dette, kan dette sees i sammenheng med manglende opplæring. Opplæring og informasjon om medarbeidersamtalen ble i stor grad sett på som en viktig faktor for en godt gjennomført medarbeidersamtale.

Et godt fungerende skjema som ikke låser verken leder eller ansatt i et mønster, ble også nevnt som en viktig årsak for at medarbeidersamtalen skal fungere godt. Et skjema som lederen ikke nødvendigvis trenger å følge slavisk, men kan tilpasses den enkelte ansatte. Slik kan også den ansatte oppleve at lederen faktisk er interessert i svarene og ikke bare stiller spørsmålene fordi de står i skjema. Bruken og innholdet av medarbeiderskjema hadde vært svært spennende å forske mer på, og sammenligne tjenestens uttalte verdier sett opp mot hvilke verdier som kommer frem av spørsmålene i skjema.

Tid til gode forberedelser er også en nødvendighet for å gjennomføre gode medarbeidersamtaler.

Behovet for å kunne gjennomføre medarbeidersamtalene uten avbrytelser var også et tydelig resultat i min undersøkelse. Dette kan dog være vanskelig i en tjeneste som barnevernet, der det noen ganger skjer akutte hendelser, men det opplevdes likevel av mitt utvalg at de ansatte kunne bli mer selvstendige. Det vil si at selvstendige ansatte, påvirker medarbeidernes medarbeidersamtaler på en positiv måte, gjennom å skape rom for medarbeidersamtaler uten avbrytelser.

7 Avslutning

Denne oppgaven har tatt meg gjennom en svært spennende reise omkring verdien av medarbeidersamtalen for leder. Om noen skulle ønske å forske videre omkring dette tema hadde det vært svært spennende å undersøke mer om den strategiske nytteverdien av samtalen for både ansatte og organisasjon – forskjellen mellom teori og praksis.

For å avslutte denne oppgaven, vil jeg gjøre det med et spørsmål jeg har spurt meg selv om opptil flere ganger i løpet av denne perioden;

Kanskje er det ikke medarbeidersamtalen som skal gi lederen bidrag til videre strategisk tenkning, men tjenestens strategiske plan som skal gi bidrag til gjennomføring av medarbeidersamtalen?

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven*. (2006). https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven#KAPITTEL_5
- Aspøy, A. (2018). Motivene må fram. *Stat og Styring*, 28(2), 28-29.
- Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H., & Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 120.
- Barnevernsloven § 1-1*. (2021). Lovdata. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-97#KAPITTEL_1
- Becker, L., Ertz, E., & Büttgen, M. (2022). A relational perspective on supervisor-initiated turnover: Implications for human resource management based on a multi-method investigation of leader-member exchange relationships. *Human resource management journal*, 1-18. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.vid.no/doi/pdfdirect/10.1002/hrm.22152>
- Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy - når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma*, 31-43.
- Britannica, E. (2022). *Rensis Likert*. <https://www.britannica.com/biography/Rensis-Likert>
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget.
- Drønnen, M. (2020). *Positivt lederskap*. Gyldendal.
- Einola, K., & Alvesson, M. (2021). When «Good» leadership backfires: Dynamics of the leader/follower relation. *Sage journals*, 42(6), 845-865. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.vid.no/doi/epub/10.1177/0170840619878472>
- Erikson, T. (2018). *Omgitt av idioter Hvordan forstå dem det ikke går an å forstå*. Gyldendal.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative science quarterly*, 41(2), 241-250.
- Fiedler, F. E., & Macaulay, J. L. (1998). The leadership situation: a missing factor in selecting and training managers. *Human resource management review*, 8(4), 335 - 350.

- Furseth, I., & Everett, E. L. (2020). *Masteroppgaven, hvordan begynne - og fullføre* (Vol. 3). Universitetsforlaget.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership Quarterly*(22), 1120-1145.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (Vol. 2). Fagbokforlaget.
- Guillén, L., Mayo, M., & Korotov, K. (2015). Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *The leadership Quarterly*, 26(5), 802-820.
- Hancock, P. (2022). Employee recognition programmes: An immanent critique. *Organization*, 1-21. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/13505084221098244>
- Horverak, J. G. (2005). Relasjonskompetanse - en nyttig ferdighet. *Magma*(3).
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 2 - 104.
- Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2015). Does supervisor-percieved authentic leadership influence employee-percieved authentic leadership and employee trust? , 16, 2329-2348. <https://www.tandfonline-com.ezproxy.vid.no/doi/pdf/10.1080/09585192.2015.1025234?needAccess=true>
- Istad, G. (2016, 31.03.2016). *Medarbeidersamtalen: Så ærlig kan du være med sjefen*. Aftenposten <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/7I07W/medarbeidersamtalen-saa-aerlig-kan-du-vaere-med-sjefen>
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5 ed.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 6). Abstrakt forlag.
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk, om å forstå og fortolke* (Vol. 2). Gyldendal.
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi og finans*, 24(2), 9-19.
- Kuvaas, B. (2019). individuell prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner. *Magma*.

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (4 ed.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 3). Gyldendal.
- Kvillo, Ø., & Moe, T. (2014). *Barnevernledelse*. Gyldendal akademisk.
- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(73), 67-85. <https://bpspsychub-onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.vid.no/doi/pdfdirect/10.1348/096317900166886>
- Leggat, S. G. (2009). A guide to performance management for the health information manager. *Health Information Management Journal*, 38(3), 11-17.
- Livingston, J. S. (2003). Pygmalion in Management. *harvard business review*. <https://hbr.org/2003/01/pygmalion-in-management>
- Meinecke, A. L., Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2017). What happens during annual appraisal interviews? How leader-follower interactions unfold and impact interview outcomes. *Journal of applied psychology*, 102(7), 1054-1074. <https://psycnet-apa-org.ezproxy.vid.no/fulltext/2017-14091-001.pdf>
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1* (2 ed.). Cappelen Damm Akademisk.
- Moe, T., & Gotvassli, K.-Å. (2016). Å lede til barns beste - Hvordan kan lederutdanning i barnevernet svare på barnevernets behov for øket lederkompetanse? *Tidsskriftet Norges barnevern*, 93(3-4), 166-182. <https://www-idunn-no.ezproxy.vid.no/doi/full/10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-03>
- Molakeng, M. H., Truter, E., & Fouché, A. (2021). Resilience of child protection social workers: a scoping review. *European journal of social work*, 24(6), 1028-1050. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.vid.no/doi/pdf/10.1080/13691457.2021.1901660?needAccess=true>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership Quarterly*, 22, 1146-1164.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR Ledelse av menneskelige ressurser Målrettet personal- og kompetanseledelse* (Vol. 2). Universitetsforlaget.
- Olsvik, B. S., & Saus, M. (2022). Coping with paradoxes: Norwegian Child Welfare Leaders Managing Complexity. *Child Care in Practice*, 28(3), 464-481.

- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: a meta-analysis. *Human resource management*, 51 (5), 709-732. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.vid.no/doi/pdfdirect/10.1002/hrm.21499>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65, 429 - 437.
- Rice, R. W., & Chemers, M. (1973). Predicting the emergence of leaders Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Journal of applied psychology*, 57(3), 281-287. <https://psycnet-apa-org.ezproxy.vid.no/fulltext/1974-02020-001.pdf>
- Semundseth, R. (2018). *Medarbeidersamtalen 2.0 Fra gammeldags pliktlop til moderne medarbeidersamtaler*. Fagbokforlaget.
- Sesen, H., Tabak, A., & Arli, O. (2017). Consequences of Self-Leadership: A study on primary school teachers. *Educational sciences: Theory & practice*, 17(3), 945-968.
- Skjeggstad, E., Slettebø, T., & Sørensen, T. (2022). Er det sammenhenger mellom barnevernledelse, sykefravær og turnover blandt fagansatte i barnevernet? *Tidsskriftet Norges barnevern*, 99(4), 242-258. <https://www-idunn-no.ezproxy.vid.no/doi/10.18261/tnb.99.4.6>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5 ed.). Universitetsforlaget.
- Storhaug, A. S., Moe, T., Wikan, G. H., & Singstad, M. T. (2022). Systematisk veiledning i det kommunale barnevernet - en kunnskapsoversikt. *Tidsskriftet Norges barnevern*, 99(4), 168-185. <https://www-idunn-no.ezproxy.vid.no/doi/10.18261/tnb.99.4.2>
- Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90(2), 307-321. <https://psycnet-apa-org.ezproxy.vid.no/fulltext/1981-30341-001.pdf>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative etoder* (Vol. 5). Fagbokforlaget.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap kunnskap og praksis Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag* (Vol. 10). Gyldendal.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse*. Gyldendal.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The leadership Quarterly*(20), 837-848.

Tjønneland, E. (2022). *Hans-Georg Gadamer*. Store Norske Leksikon. https://snl.no/Hans-Georg_Gadamer

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

Wennes, G. (2017). Advarsel: Risiko for ufaglært ledelse. Om manglende lederutdanning og utdanningsinstitusjonenes ansvar. *Praktisk økonomi og finans*, 33(2), 254-264.

Wright, P. M., & McMahan, G. (2011). Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management. *Human resource management journal*, 21(2), 93-104. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.vid.no/doi/pdfdirect/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>

Vedlegg

Vedlegg 1 Deltakerinformasjon

Vil du delta i forskningsprosjektet «Medarbeidersamtalen

- *Fra en leders perspektiv*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan ledere opplever nytten av medarbeidersamtalen og hva som kan påvirke opplevelsen av om samtalen er god eller ikke. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å kartlegge hvordan ledere opplever nytten av medarbeidersamtalen og hva som eventuelt påvirker samtalen til å oppleves bra eller ikke så bra. Problemstillingen min pr. 12.11.22 er: «Hva kan være medvirkende årsaker til at ledere opplever leder at medarbeidersamtalen fungerer godt i noen sammenhenger, mens i andre sammenhenger fungerer de dårlig».

Forskningsspørsmålene mine dreier seg om relasjonen mellom leder og ansatt har påvirkning, hvordan leder opplever nytteverdien av medarbeidersamtalen og hva leder opplever som nødvendig for at medarbeidersamtaler skal fungere godt for både leder og ansatt.

Jeg vil intervju 6-8 ledere som har personalansvar og som gjennomfører medarbeidersamtaler.

Opplysningene skal kun brukes i forbindelse med denne masteroppgaven, men anonymiserte transkriberte intervju vil mulig benyttes til andre prosjekter i etterkant.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelig høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er en leder med personalansvar, som jobber i en barneverntjeneste. 6-8 personer får tilbud om å delta.

Kontaktinformasjon til informanter har jeg fått via snøballmetoden med bakgrunn i bekjenskaper.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta innebærer det at du må sette av ca 1 time til et intervju gjennomført av undertegnede student. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet for transkribering.

Spørsmålene vil dreie seg om din opplevelse, tanker og vurderinger rundt medarbeidersamtalen og din kontakt med de ansatte du har personalansvar for.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til kontaktopplysningene. Disse vil være oppbevart passordbeskyttet og atskilt fra transkribert intervju og lydopptak.

Lydopptakene vil være lagret ved en ekstern harddisk tilknyttet høgskolen og kan kun kobles til personopplysningene via en kodeliste, som er lagret på et eget passordbeskyttet område.

I publikasjonen vil ikke informasjon som kan indentifisere deltakerne framkomme. Det er mulig det vil bli brukt sitater fra intervjuene, men disse vil være anonymisert og ikke være gjenkjennbart av andre enn mulig deltakeren som er sitert.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven er godkjent, ca juni 2023. Etter prosjektslutt vil lydopptak og kontaktinformasjon slettes. Transkribert materiale er allerede anonymisert. Disse vil kunne gjenbrukes til eventuell annen forskning ved en senere anledning.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID Vitenskapelig høyskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Vid Vitenskapelige høyskole, institutt for ledelsesfag ved Leif Stapnes (veileder)
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu, e-post: nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Leif Stapnes.
(Veileder)

Jorun Marie Orby
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Medarbeidersamtalen – fra en leders perspektiv* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju, samt transkribering av dette.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Dato: _____

Navn med blokkbokstaver: _____

Signatur: _____

Samtykket kan når som helst trekkes tilbake gjennom å gi beskjed om dette til student.

Kontaktinformasjon til student, Jorun Marie Orby:

Telefonnummer: 95 99 28 79
e-post: jorun.orby@gmail.com

Intervjuguide

Problemstilling

Hva kan være årsakene til at ledere i kommunal barneverntjeneste opplever at medarbeidersamtalene fungerer godt i noen sammenhenger, mens i andre sammenhenger fungerer de dårlig?

Innledning

1. Hvilken rolle har du i tjenesten og hvor lenge har du hatt denne rollen?
2. Hvilken faglig bakgrunn har du?
3. Hva tenker du når du hører ordet medarbeidersamtale?

Hvordan påvirker relasjonen leders opplevelse av medarbeidersamtalen?

4. Fortell hva du vurderer er å ha «en god relasjon» med de ansatte du har personalansvar for.
5. Hvordan forbereder du deg til en medarbeidersamtale med noen du har en god relasjon til?
6. Hvordan forbereder du deg til en medarbeidersamtale med noen du kanskje har en mindre god relasjon til?
7. Fortell om en medarbeidersamtale som du er fornøyd med og hva det var som gjorde den så bra. Hvordan vil du vurdere til egen relasjon til denne medarbeideren?
8. Fortell om en medarbeidersamtale som du tenker kunne vært annerledes. Hvorfor valgte du nettopp denne samtalen som eksempel og hvordan vil du vurdere din egen relasjon til denne medarbeideren?

Hvordan opplever leder verdien av medarbeidersamtalen som et lederverktøy?

Oppeves den som en pliktsamtale eller som et nytteverktøy?

9. Hva vurderer du er de tre viktigste grunnene til å gjennomføre en medarbeidersamtale, og hvorfor?
10. Hvordan bruker du informasjonen du får i en medarbeidersamtale i etterkant i relasjon til den ansatte?
11. Hvordan bruker du informasjonen du får i en medarbeidersamtale i etterkant, til tjenestens beste?
12. Hva er din motivasjon for å gjennomføre medarbeidersamtalen?

Hva mener leder skal til for at medarbeidersamtaler skal fungere godt for både ledere og medarbeidere?

13. Hvordan vurderer du, at en medarbeidersamtale ser ut, der både den ansatte og bedriftens interesser blir best mulig ivaretatt?
14. Om du kunne endret på noe i forhold til medarbeidersamtalene i din virksomhet, hva ville det vært og hvorfor? (eks. Strukturelt; antall ansatte, tid osv)
15. Er det noe annet du tenker det er viktig vi snakker om rundt dette tema som vi har glemt?