



**UiT**

**NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET**

Handelshøgskolen ved UiT i Harstad

## **Hvor stor betydning har medarbeidersamtalen?**

*En masteroppgave der vi undersøger hvordan ansatte i en norsk kommune vurderer medarbeidersamtalen.*

**Anita Eriksen**

**Siv Bratteng**

*Masteroppgave i [Master i ledelse] 31 mai 2018*



## Forord

Vi er glade for endelig å kunne presentere vår masteroppgave hvor vi har forsket på problemstillingen; *Hvor stor betydning har medarbeidersamtalen?*

Arbeidet med oppgaven har vært en spennende prosess, hvor vi har kjent på utfordringen med å være i fulltidsjobb ved siden av et krevende studium. Ideen til denne oppgaven ble vekket gjennom en undervisningstime i 2.skoleår. I etterkant har vår nysgjerrighet på temaet medarbeidersamtalen gradvis blitt utviklet til det ferdige resultatet som nå presenteres.

Masteroppgaven er vår avslutning på studiet «Erfaringsbasert ledelse» ved Handelshøgskolen ved UiT i Harstad. Masterstudiet har vært organisert i samlinger gjennom 6 semestre, i perioden 2015- 2018.

Forfattere av denne oppgaven er Anita R. Eriksen, som ved siden av studiet er ansatt som leder i et statlig forvaltningsorgan og Siv Bratteng, ansatt som inspektør i Harstad brann- og redningstjeneste.

Vi vil takke alle som deltok i vår spørreundersøkelse og en spesiell takk rettes til kommunikasjonssjef i Harstad kommune, Øyvind Arvola som bidro med distribuering av vårt spørreskjema til alle ansatte i Harstad kommune. En stor takk rettes også til vår veileder førsteamanuensis Baard Herman Borge, som stødig har korrigert oss inn i riktig spor der hvor iveren og nye ideer ellers kunne tatt overhånd. Til slutt, men ikke minst, tusen takk til alle som har bidratt til at dette studiet har vært mulig å gjennomføre, både arbeidsgivere og familiene der hjemme!

# Sammendrag

Fenomenet medarbeidersamtalen kan synes å ha en variert betydning blant ansatte som har benyttet slike samtaler. Med dette som utgangspunkt ønsket vi å undersøke *medarbeidersamtalen* og hvilken betydning denne faktisk har. Vår problemstilling ble derfor «Hvor stor betydning har medarbeidersamtalen»? For å få svar på dette ble ansatte i Harstad kommune valgt ut til å besvare spørsmål knyttet opp til tre forskningsspørsmål: Hvor stor betydning tillegger ansatte medarbeidersamtalen, hvor stor variasjon er det i ansattes betydning av medarbeidersamtalen og hva påvirker betydningen ansatte tillegger medarbeidersamtalen.

Med dette ønsker vi å finne ut om kommunen når målsetningen med medarbeidersamtalen samt om ansatte opplever at samtalen bidrar til økt motivasjon og prestasjon. Til dette har vi benyttet teori og tidligere forskning omkring temaet.

Vi hadde uformelle samtaler med noen ansatte, for å spisse forskningsspørsmålene, hypotesene og spørsmålene vi ville stille i spørreskjemaet. Spørreskjemaet lå tilgjengelig på nettet i to uker, før vi i la resultatene inn i statistikkprogrammet SPSS. Vi benyttet regresjonsanalyse for å finne ut hvilke av variablene som korrelerte og graden av korrelasjon.

Resultatet av forskningen er at vi finner at våre hypoteser til forskningsspørsmålene styrkes, med unntak av siste forskningsspørsmål, hvor bare to variabler er bekreftet. Dette viser at sammenlignbar forskning samsvarer, men viser også at teorien bak de avkreftede variablene ikke slo til.

Stikkord:

- Medarbeidersamtale
- Arbeidsprestasjoner
- Motivasjon

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunnen for undersøkelsen .....	1
1.2	Problemdiskusjon .....	3
1.2.1	Arbeidsgivers perspektiv .....	3
1.2.2	Oppgavens problemstilling .....	5
1.3	Avgrensning.....	5
2	Teoridel .....	5
2.1	Definisjon av medarbeidersamtalen .....	6
2.2	Formål og hensikt med medarbeidersamtalen .....	7
2.2.1	Innholdet i en medarbeidersamtale .....	9
2.3	Hvor stor betydning tillegger ansatte medarbeidersamtalen?.....	10
2.4	Hvor stor variasjon er det i betydning ansatte tillegger medarbeidersamtalen?.....	13
2.5	Hva påvirker betydningen ansatte tillegger medarbeidersamtalen? .....	13
2.5.1	Å oppleve å bli hørt- involvering .....	14
2.5.2	Tillit til egen leder - relasjon .....	14
2.5.3	Positive tilbakemeldinger.....	16
2.5.4	Forutsigbarhet.....	17
2.5.5	Tilbakemeldinger samsvarer med egne opplevelser og oppleves rettferdige ....	18
2.5.6	Godt forberedt leder og godt forberedt ansatt .....	20
2.6	Oppsummering av teorikapittelet .....	20
2.7	Hypoteser som ønskes testet ut i Harstad kommune på bakgrunn av tidligere litteratur og forskning.....	21
3	Metode.....	24
3.1	Kvalitativ vs. kvantitativ metode.....	24
3.2	Populasjonen og utvalget.....	25

3.2.1	Representativitet og skjevheter .....	25
3.2.2	Respondentene .....	26
3.2.3	Oppsummering .....	27
3.3	Operasjonalisering .....	27
3.3.1	Spørsmålene som dannet vår indikator- den avhengige variabel .....	28
3.3.2	Spørsmålene som dannet grunnlag for de uavhengige variablene .....	29
3.4	Behandling av innkommet data .....	29
3.5	Operasjonalisering av hypotesene .....	30
3.5.1	Oppsummering .....	32
3.6	Spørreskjemaet .....	32
3.7	Gyldighet og pålitelighet .....	33
3.8	Etiske utfordringer .....	35
3.8.1	Oppsummering .....	36
3.9	Oppsummering av metodekapittelet .....	36
4	Analyse og diskusjon .....	37
4.1	Hypoteser .....	37
4.2	Konklusjon .....	40
4.2.1	Teoretiske og praktiske konsekvenser .....	41
	Referanseliste .....	43
	Vedlegg .....	47
	Vedlegg 1. Følg brev til spørreundersøkelsen og spørreskjemaet .....	47

## Tabelloversikt

Tabell 4-1: Gjennomsnitt og standardavvik

Tabell 4-2: Opplevelsesvariablene

Tabell 4-3: Regresjonskoeffisienten

# 1 Innledning

"Jeg opplever medarbeidersamtalen som hyggelig, men lite relevant. Leder virker mer opptatt av skjematikken enn av å berøre de områdene som byr på utfordringer. Dermed blir det brukt mye tid på tema som har liten betydning for arbeidet mitt. Leder er imidlertid svært hyggelig og jeg stoler på vedkommende person." (Ansatt i Harstad kommune, fra det åpne spørsmålet i vår survey).

I løpet av andre studieår utviklet vi en nysgjerrighet for temaet medarbeidersamtalen. På bakgrunn av undervisning kombinert med egne erfaringer ble vi sittende med en del spørsmål som vi følte å ikke ha oppnådd tilstrekkelig svar på. Dette fordi vi opplevde at teori og egne erfaringer ikke fullt ut samsvarte. Vi bestemte oss derfor å utnytte vår nysgjerrighet til forskning om medarbeidersamtalen som er tema i vår masteroppgave. I denne ville vi finne ut av opplevelsen og betydningen av å gjennomføre medarbeidersamtaler. Vi søkte derfor etter tidligere forskning innen samme tema. Mye litteratur og fagbøker har i perioden blitt gjennomgått. Etter hvert utviklet vi vår problemstilling *hvor stor betydning har medarbeidersamtalen?* Da begge jobber i offentlig sektor hvor en er ansatt i stat og den andre i kommunal sektor, ble det derfor naturlig at valg av undersøkelsesenheter måtte bli en av våre arbeidsplasser. Fordi en av oss har endel erfaring med å gjennomføre medarbeidersamtaler, ble det etterhvert tydelig at å gjennomføre undersøkelser på egen arbeidsplass ville oppleves for nært. Valget falt derfor på Harstad kommune hvor den andre av oss er ansatt. Kommunen har et system for medarbeidersamtale som er godt innarbeidet og som derfor lar seg undersøke.

## 1.1 Bakgrunnen for undersøkelsen

Medarbeidersamtale som fenomen har en lang historie og vært benyttet som en metode for å måle prestasjoner og for å utvikle ansatte. På 1950-tallet benyttet USA prestasjonsvurderinger basert på personlighetstrekk og personlighetspsykologi. De ansatte fikk tilbakemeldinger /vurderinger på egne resultater lagt til en egen samtale, som ble kalt «Performance appraisal» det engelske ordet for medarbeidersamtale. I USA ble prestasjonsvurderingene brukt for å rekruttere rett person til rett jobb. På slutten av 1960-tallet kom nedgangstider i det amerikanske markedet og mange bedrifter måtte nedbemanne. I denne situasjonen ble medarbeidersamtale med prestasjonsvurdering benyttet for å velge ut de personene som skulle sies opp (Patten, 1977).

På 1960-tallet ble PLUS – samtaler kjent i Norge -en forkortelse for planleggings- og utviklingssamtaler (Wollebæk, 1989). Målsetningen med disse var kontraktsinngåelser om arbeids- og utviklingsmål for den enkelte ansatte. Samtalen skulle bidra til motivasjon, utvikling og trivsel for den enkelte.

På 1980-tallet ble målstyring (Management by Objectives – MbO) utbredt både i Norge og i andre land (Murphy & Cleveland, 1991). MbO er en metode for å definere mål samt hvordan man skal prioritere virksomhetens aktiviteter for å nå disse målene. Fordi enhver bedrift og organisasjon har sitt eget særpreg, ble det derfor utviklet forskjellige varianter av MbO tilpasset behovet (Einarsen og Skogstad, 2005). På tross av forskjellene er MbO basert på to fundamentale antagelser: Ledere skal fokusere på de mål som skal oppnås og utformingen av mål skal være en felles prosess hvor leder og ansatt deltar. På denne måten vokste det frem et integrert perspektiv i medarbeidersamtalen hvor vurderingsperspektiv og utviklingsperspektiv ble kombinert (Einarsen og Skogstad, 2005).

Utgangspunktet for medarbeidersamtaler beskrives som en amerikansk tradisjon for personellbedømmelse hvor vurderingssamtaler av ansattes prestasjoner benyttes for å fastsette lønn eller jobb.

Røvik (1998) beskriver litteratur fra 1960-70 tallet om personellbedømmelsessamtalen som en forløper til den Skandinaviske modellen. Denne er tilpasset norske organisasjonsforhold, kulturer og tradisjoner. Den Skandinaviske modellen vektlegger i større grad kommunikasjon og samarbeid mellom leder og ansatt, med fokus på medarbeiderens utvikling og trivsel (Bjordal, 2010) eller som Mikkelsen definerer: "En systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider". I Norske virksomheter benyttes dessuten betegnelsen «medarbeidersamtale» om flere ulike typer systematiske samtaler mellom leder og medarbeider. Eksempelvis PLUS-samtaler, jobbsamtaler, utviklingssamtaler, MbO-samtaler, vurderings -eller evalueringssamtaler.

I Norge er medarbeider- eller utviklingssamtalen forankret i Hovedavtalen i Staten (HA) gjennom § 32 kompetanseutvikling. (HA, 2017-2019§32). Denne beskriver følgende: «For å sikre god og effektiv oppgaveløsning i den enkelte virksomhet, kan et virkemiddel være å tilby individuell kompetanseutvikling og karriereplanlegging. Den enkelte medarbeider skal følges opp gjennom medarbeider- eller utviklingssamtaler». I

arbeidsmiljøloven finner vi at arbeidsplasser skal legge til rette for at arbeidstakerne gis en rimelig mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid. Det er viktig å merke seg at det ikke lovpålagt å avholde medarbeidersamtaler.

I Norge benyttes det i dag medarbeidersamtaler på en del arbeidsplasser. Men hvilken effekt har egentlig disse samtalene på den ansatte og for bedriften forøvrig? Kuvaas, (2016) henviser blant annet til tidligere forskning på området som konkluderer med at det er like normalt å være tilfreds med medarbeidersamtalen som utilfreds. Så hvordan er status i Harstad kommune? Hvilken betydning tillegger de ansatte medarbeidersamtalen? Med vår oppgave ønsker vi å finne ut om tidligere forskning også stemmer for Harstad kommune.

## 1.2 Problemdiskusjon

De medarbeidersamtaleformer som på 1950-tallet ble utviklet i USA, var tilpasset privat virksomhet, altså en annen kontekst enn hva vi ser i offentlig sektor i dagens Norge. Medarbeidersamtalen er etter innføringen tilpasset et skandinavisk arbeidsliv og etter hvert også norsk offentlig sektor. Nyere forskning og teori om emnet (Mikkelsen, Kuvaas, m.fl.) avdekker at det er delte meninger om verdien, eller nytten av medarbeidersamtaler, slik samtalen tradisjonelt praktiseres. Disse delte oppfatningene samsvarer også med vår personlige generelle oppfatning av medarbeidersamtaler i egne organisasjoner, og kan vel sies å være våre fordommer om medarbeidersamtalsystemet.

### 1.2.1 Arbeidsgivers perspektiv

På midten av 2000 tallet ble det i Harstad kommune vedtatt å gjennomføre årlige medarbeidersamtaler/ arbeidsmiljøundersøkelser for å måle arbeidsmiljø og tilfredshet med ledelse. Som målkrav ble nedre akseptgrense satt til 4 på en skala fra 1-6, men ønsket verdi satt til 5. Dagens medarbeiderundersøkelser, har samme indikatorkrav.

**I Harstad kommunes informasjonsskriv om medarbeidersamtalen** finner vi følgende: "Medarbeidersamtalen er et verktøy som skal åpne for en dialog mellom medarbeider og leder om personlige opplevelser og vurdering av arbeidssituasjonen, resultatoppnåelse, utviklingsmuligheter, arbeidsmiljø og samarbeidsforhold". Medarbeider-



samtalen skal være en fortrolig, åpen og saklig samtale og forhold som kan komme frem under denne samtalen kan ikke videreformidles uten at begge parter er enige i dette.

**For medarbeider** skal samtalen gi mulighet til å gå gjennom egen arbeidssituasjon. Den skal også gi åpning for å kunne komme med ideer, forslag og kritikk. Medarbeidersamtalen skal kunne benyttes som et verktøy for å planlegge egen kompetanse og jobbsituasjon. Dette skal resultere i en handlingsplan med personlige arbeidsmål og utviklingsmål som et virkemiddel for å unngå at gode ideer og intensjoner ikke blir realisert. Til sist skal samtalen gi medarbeider et bedre innblikk og forståelse for hvilken betydning og rolle han/hun har for å bidra til å oppnå organisasjonens overordnede mål.

**For leder** skal samtalen gi bedre kontakt og kunnskap om den enkelte medarbeider og være en kilde til bedre forståelse av den ansattes arbeidssituasjon og arbeidsinnsats. Samtalen skal også gi leder mulighet til å få og gi konstruktiv kritikk

**For begge parter** forventes det at disse møter forberedt til samtalen for å gi denne et best mulig resultat og utbytte. Det benyttes som utgangspunkt et standardisert medarbeidersamtalskjema.

Fokuseringsområder under samtalen og ellers i det standardiserte skjemaet er satt til å være: Ansvar, arbeidsoppgaver og resultater. Samspill leder/medarbeider. Kompetanse og utvikling. Arbeidsmiljø og trivsel. Verdihåndboka Harstad kommune.

Oppnår Harstad kommune de mål og hensikter medarbeidersamtalen er ment å ha? Hvilke opplevelser har de ansatte av medarbeidersamtalen og tillegger de denne type samtale i det hele tatt noen betydning? Sett fra ansattes perspektiv vil vi undersøke hvilken betydning ansatte tillegger samtalen og om den har noe effekt på ansattes motivasjon, effektivitet, resultatoppnåelse? Kan det være noen faktorer som må være til stede for at samtalen skal oppleves positiv og gi betydning? Sett fra arbeidsgivers perspektiv, vil vi diskutere om arbeidsgiver oppnår den effekten samtalen er ment å gi, basert på de opplysninger som oppgis i det standardiserte skjema kommunen benytter.

## 1.2.2 Oppgavens problemstilling

Vår problemstilling «*Hvor stor betydning har medarbeidersamtalen*», er klar og spørrende. Problemstillingen betrakter vi empirisk ved utvikling av tre forskningsspørsmål (FS):

*FS 1. Hvor stor betydning tillegger ansatte medarbeidersamtalen?*

*FS 2. Hvor stor variasjon er det i ansattes betydning av medarbeidersamtalen?*

*FS 3. Hva påvirker betydning ansatte tillegger medarbeidersamtalen?*

I forskningsspørsmålene ønsker vi å finne ut om kommunen når målsetningen med medarbeidersamtalen. Vi har derfor tenkt at spørsmål som må inngå for å gi svar på dette er om ansatte opplever samtalen i seg selv bidrar til økt motivasjon og prestasjon.

## 1.3 Avgrensning

I vår oppgave tar vi utgangspunkt i det som av Røvik (1998) blir betegnet som den skandinaviske modellen. Denne modellen er tilpasset vår nordiske kultur, hvor kommunikasjon og samarbeid mellom leder og medarbeider og medarbeiderens trivsel og utvikling har større fokus. I Norge er dessuten tradisjonene for medbestemmelse og deltagelse i arbeidslivet sterke, noe som gjør at vi ikke uten videre kan sammenligne oss med eksempelvis USA som i større grader benytter medarbeidersamtalen til prestasjonsvurderinger og lønn.

Undersøkelsen er avgrenses til ansatte i Harstad kommune og kun de av ansatte som har egen kommunal e-mail knyttet opp mot sin arbeidsplass. Den teori som i denne oppgaven er benyttet er avgrenset til og gjelder motivasjon, prestasjon og måloppnåelse.

## 2 Teoridel

I dette hovedkapittelet vil vi redegjøre for det teoretiske grunnlaget våre hypoteser bygger på. Vi vil presentere de teorier som vi har funnet er aktuelle for å gi svar på problemstillingen.

Vi starter med å gi oversikt over forskjellige definisjoner av medarbeidersamtalen. Vi vil så gå gjennom formål og hensikt med slike samtaler og hva disse er anbefalt å inneholde.

Videre vil vi bevege oss inn på våre tre forskningsspørsmål sett fra teoriens og forskningens side. Til slutt vil vi gi en kort oppsummering av det vi har gjennomgått i teorikapittelet for å avslutte med våre hypoteser som vil følge oss videre inn i metode og analysekapittelet.

## 2.1 Definisjon av medarbeidersamtalen

Dersom man googler «hva er medarbeidersamtale» kan man blant annet finne følgende definisjon utarbeidet gjeldende for Høgskolen i Oslo: «En medarbeidersamtale er et resultatorientert ledelsesverktøy i arbeidet med å nå høgskolens overordnede målsetninger. Den foregår som en planlagt, forberedt, strukturert og fortrolig samtale mellom medarbeider og nærmeste leder. Samtalen har fokus på planlegging, medarbeiderutvikling, medarbeiderens arbeidssituasjon og samarbeidsforhold, alt i relasjon til høyskolens oppgaver».

Einarsen og Skogstad (2005), omtaler medarbeidersamtalen som en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider – en eller flere ganger i året. Medarbeidersamtalen er således et ledelsesverktøy som skal sikre at både medarbeider og virksomheten får mest mulig igjen for et ansettelsesforhold.

Mikkelsen (2002), forklarer medarbeidersamtalen som: «en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere».

Nordhaug (2002), definerer medarbeidersamtalen som «systematiske, vel forberedte, periodiske samtaler mellom overordnede og underordnede, hvor det tas sikte på utveksling av informasjon som kan anvendes til planlegging og utvikling både på individnivået og på organisasjonsplanet»

«Medarbeidersamtalen er en regelmessig, organisert form for samtale mellom underordnet og nærmeste overordnet, der en diskuterer arbeidsoppgaver, resultater, arbeidsprosess og samarbeidsforhold og den underordnedes faglige og personlige utvikling» (Grimsø, 2011).

Som vi ser er det flere definisjoner som beskriver hva en medarbeidersamtale er. Felles for disse er at de beskriver medarbeidersamtalen som en systematisk og godt forberedt og gjentakende samtale mellom leder og medarbeider.

## 2.2 Formål og hensikt med medarbeidersamtalen

Ideen med medarbeidersamtaler er at leder og medarbeider gjennom dialog om medarbeiderens situasjon, skal bli bedre i stand til å legge arbeidet-, arbeidssituasjonen- og læringsmulighetene best mulig til rette for den enkelte. På denne måten skal både bedriftens og den enkelte medarbeiders interesser ivaretas på en god måte. Medarbeidersamtalen kan brukes til mange formål, og kan begrunnes på ulike måter. Man har kommet frem til at det ikke finnes et fasitsvar på hvordan en god medarbeidersamtale skal være (Mikkelsen, 2002). Virksomheter som ønsker å innføre slike samtaler og etablere et system, bør bli enige om hva som skal være hovedformål og innhold i akkurat deres tilfelle slik at denne stemmer overens med bedriftens mål og at ledere og medarbeidere i fellesskap kan utvikle systemet videre (Einarsen og Skogstad, 2016).

For de ulike organisasjoner er det viktig å skape en struktur på medarbeidersamtalen som er tilpasset organisasjonens mål, oppgaver og kontekst. Hovedmål og delmål for medarbeidersamtaler bør derfor knyttes til virksomhetens og de ansattes situasjon. Samtalen kan ses på som et praktisk verktøy for å skape videreutvikling både for den ansatte og bedriften. Samtalen skal således sørge for at begge parter får mest mulig igjen for ansettelsesforholdet.

For medarbeideren kan dette være å få mest mulig igjen for arbeidsforholdet i form av trivsel, læring og karriereutvikling. Karriere er her ikke nødvendigvis forstått som «å stige i gradene», men at medarbeideren opplever mening og utvikling gjennom for eksempel faglig utvikling.

Medarbeidersamtalen beskrives i hovedtrekk å ha to hensikter. Det ene er å gjøre en vurdering av medarbeidernes innsats og prestasjoner, det andre er at den skal bidra til utvikling av medarbeiderens kompetanse. Begge disse har en overordnet målsetning om å øke medarbeidernes arbeidsprestasjoner (Kuvaas, 2008) og med dette følgelig øke organisasjonens produktivitet og bidra til resultater og måloppnåelser.

Sett fra bedriftens perspektiv vil det i dagens konkurransepregede samfunn være nærliggende å tro at forventningene til medarbeidersamtalen er at denne skal være med på å bidra til økt effektivitet samt bedre -resultat og måloppnåelse for bedriften/organisasjonen. For å oppnå

dette må medarbeideren oppleve medarbeidersamtalen som positiv og motiverende, noe som også vil medføre at den ansatte tillegger medarbeidersamtalen større betydning.

Kuvaas (2006b) henviser til en undersøkelse blant 593 ansatte i 64 forskjellige sparebanker. Studien undersøkte i hvilken grad det er sammenheng mellom medarbeiders tilfredshet med medarbeidersamtalen og konsekvenser som organisasjonsforpliktelse, turnoverintensjon og arbeidsprestasjoner. Funnene viser en sterk positiv sammenheng med organisasjonsforpliktelse dersom samtalen opplevdes tilfredsstillende og en negativ sammenheng med turnoverintensjon. Det mest interessante funnet i denne undersøkelsen er likevel at det ikke er noen direkte sammenheng mellom arbeidsprestasjoner og positiv opplevelse av medarbeidersamtalen, men at denne sammenhengen er avhengig av de ansattes indre motivasjon.

Vi vet fra tidligere teori at motivasjon er en nødvendig forutsetning for læring og at det innen motivasjonsteorier opereres med et noe omdiskutert teoretisk skille som kalles indre og ytre motivasjon. Sett fra medarbeiderens jobbperspektiv kan vi se indre motivasjon i sammenheng med selve jobben, altså at jobben i seg selv er så givende at den motiverer til økt ytelse, prestasjoner og resultater. Den ytre motivasjonen, sett fra medarbeiderperspektiv, kan her ses i sammenheng med belønning, skryt, positive tilbakemeldinger, lønn etc. Altså tyder forskning på at medarbeidersamtaler som oppleves positivt også kan være med på å påvirke motivasjonen som igjen fører til økt prestasjon, effektivitet og måloppnåelse for bedriften.

Forskning har vist at bedrifter med mange indre motiverte arbeidere leverer bedre arbeidsprestasjoner enn de som ikke har dette. Indre motivasjon er spesielt nyttig i forhold til arbeid som forutsetter forståelse, kreativitet, læring og utvikling, mens ytre motivasjon kan virke mer motiverende for de med enklere og mer ensformede arbeidsoppgaver (Kuvaas og Dysvik, 2012).

I Vasset (2017) finner vi at arbeidsmotivasjon kan defineres som en direkte energi som er nødvendig for å kunne opprettholde ytelsen i arbeidet. En rekke faktorer, som blant annet målsettinger, ulike prosedyrer og medmenneskelighet i medarbeidersamtalen, kan påvirke jobbmotivasjonen. Forskning presiserer også at ved å bruke de sterkeste motiverende komponentene i medarbeidersamtalen, målsettinger og personlig utvikling, kan samtalen påvirke eller styrke arbeidsmotivasjonen (Fletcher, 2008).

I teksten har vi belyst at medarbeidersamtalen har to hensikter, vurdering av medarbeidernes innsats og prestasjoner samt bidra til utvikling av medarbeiderens kompetanse. Bedriftene har en overordnet målsetning om at samtalen skal gi økte arbeidsprestasjoner og produktivitet og dermed bidra til å øke organisasjonens resultater og måloppnåelser. For å oppnå dette har medarbeiderens opplevelser av medarbeidersamtalen betydning. Negativ opplevelse av samtalen vil ikke medføre økt motivasjon for den ansatte. Dette vil på sikt gå utover bedriftens mål og resultatkrav.

### **2.2.1 Innholdet i en medarbeidersamtale**

Medarbeidersamtalen er en systematisk samtale mellom leder og medarbeider én eller flere ganger i året, og må ikke forveksles med de daglige små uformelle samtaler som kan oppstå på kontoret eller ute i produksjonen. Den må heller ikke forveksles med lønn- eller lønnsforhandlingssamtaler.

Mikkelsen (2002) hevder at det bør være noen konkrete forutsetninger til stede for å kunne kalle en samtale for medarbeidersamtale. Blant annet sier hun at det er viktig å ha en gjennomgang av arbeidsoppgaver og utforming av arbeids- og utviklingsmål. Dette skal avklare forventninger mellom leder og ansatte og gi klare mål som skal motivere til økt effektivitet. Samtalen bør inneholde et element av vurdering av resultater og kvalifikasjoner. Vi tenker at enhver organisasjon som skal henge med i konkurransen, må tilpasse seg sine omgivelser. For å være attraktiv i denne konkurransen er det viktig å korrigere for feil, og fange opp trender tids nok til å tilpasse seg omgivelsenes behov. Det kan blant annet skje ved å ha en gjennomgang av kompetanse og kompetansebehov. Hvis nye arbeidsmetoder eller teknisk kompetanse er viktig for organisasjonens overlevelse, må organisasjoner tidlig nok klare å omstille seg. Samtidig vil de kunne oppdage hvem som er villige til endringsprosesser ved å ha en gjennomgang av innplassering og karriereønsker.

Tilbakemelding, støtte og veiledning, samarbeid og kommunikasjon, er også elementer som Mikkelsen (1996) mener skal inngå i medarbeidersamtalen. Vi antar at uten disse elementene, vil ikke tillit være til stede mellom leder og ansatt. Manglende støtte, dårlig kommunikasjon eller samarbeid vil sannsynligvis ikke ha god effekt på arbeidsmiljøet. Det kan til og med resultere i dårligere helse og sikkerhet, ved at ansatte ikke sier ifra om graverende forhold.

Wollebæk (1989) skriver at medarbeidersamtalen bør inneholde temaene faglig og karrieremessig utvikling, samarbeid og forventninger rundt arbeidsforholdet. Dette samsvarer i grove trekk med Mikkelsens anbefalinger.

## **2.3 Hvor stor betydning tillegger ansatte medarbeidersamtalen?**

Norsk forskning på medarbeidersamtaler viser sammenhenger mellom gjennomføring av medarbeidersamtaler og positive virkninger på opplevelse av medvirkning, motivasjon, arbeidsmiljø og sykefravær (Mikkelsen, 1996; Mikkelsen & Lie, 1998). Dette tyder på at medarbeidersamtalen har en viss betydning på noen områder, dersom opplevelsen av samtalen er god. Opplevelsen av samtalen og de variabler som påvirker denne vil være avgjørende for hvor stor betydning de ansatte tillegger medarbeidersamtalen. Forskning viser også at kvaliteten på medarbeidersamtalen og tilbakemelding til de ansatte, er viktig for om de ansatte skal oppleve at organisasjonens praksis og beslutninger er rettferdige, legitime og rasjonelle (Murphy & Cleveland, 1995). I en undersøkelse ved hjelp av spørreskjema kalt «Sunn ledelse, medarbeidersamtalens betydning for arbeidsmiljø og helse» som gikk ut på å finne ut hva arbeiderne i 4 bedrifter mente at for dem var viktigste tema som en medarbeidersamtale skulle dekke, kom man til følgende resultat: 90% hadde samarbeid og kommunikasjon høyest på ønskelisten, dernest kom kompetansebehov, arbeidsmiljø og gjennomgang av arbeidsoppgavene som også høyt prioritert blant arbeiderne, men her var det ganske store forskjeller mellom bedriftene om disse prioriteringene. Dette gjaldt også forventninger til prestasjoner. Noe som ble lavere rangert, dog prioritert av mer enn halvparten av de ansatte, var resultatvurderinger, vurderinger av leder og lønsspørsmål. De minst aktuelle temaene var forholdet mellom jobb og familie, kundeorientering og karriere. Dette kan tyde på at dersom medarbeidersamtalen inneholder temaer som medarbeideren rangerer som aktuelle og viktige har medarbeidersamtalen en viss betydning.

Et tidligere prosjekt som ble finansiert av Norges forskningsråd, kaldt: Energibransjen i omstilling: arbeidsorganisering, produktivitet og helse, kan vise til følgende: Det var en signifikant forskjell mellom de som hadde hatt og de som ikke hadde hatt medarbeidersamtaler på alle områder bortsett fra jobbstress. De som hadde hatt medarbeidersamtaler, kom bedre ut enn de andre når det gjaldt subjektivt rapporterte helseplager, arbeidskrav, mulighet

til å få brukt sine evner og anlegg, påvirkningsmuligheter og sosial støtte. De som hadde hatt medarbeidersamtaler, rapporterte også oftere enn de andre at lederen var forandringsorientert og ivaretagende, og de opplevde lederen som mer målrettet. De som hadde hatt medarbeidersamtaler, var også mer tilfreds med jobben og hadde sterkere tilhørighet til bedriften. Dette kan tyde på at medarbeidersamtalen har en *viss betydning* for de ansatte.

En annen undersøkelse utført av Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser- ARK- NTNU (2017) hvor medarbeidersamtalens nytteverdi ble målt blant ansatte på universitet og høyskoler, viser en nytteverdi på 3,8 på en skala fra 1-5.

Dette indikerer at medarbeidersamtalen tillegges en visse betydning.

Tourish (2006) og Kuvaas (2009) skriver begge om *teori* og *praksis* i medarbeidersamtalene. De kommer begge frem til at *teori og praksis ikke samsvarer* sett opp mot betydningen som denne opprinnelig er ment å ha. Dette samsvarer også med hva Watling (2000) skriver, han stiller spørsmål om hvorfor så mange helsefagarbeidere rapporterer at de har lite nytte og effekt av tilfredshet med medarbeidersamtaler, når *teori tilsier at samtaler er nyttige*. Dette kan indikere at *opplevelsen* av medarbeidersamtalen er en avgjørende faktor for *hvor stor betydning* de ansatte vil tillegge denne samtalen i etterkant.

Selv om mange vil hevde at tilbakemeldings- og målstyringsaktivitetene som inngår i mange prestasjons- og medarbeidersamtaler har en egenverdi, er det flere ting som tyder på at det å gjennomføre slike samtaler ikke har noen betydning i seg selv. Blant flere forskere er det tilslutning om at verdien av slike samtaler er bundet av medarbeidernes *opplevelser* av samtalene (Blau, 1999; Keeping og Levy, 2000). I Kuvaas (2016) finner vi også følgende: Tidligere forskning har for eksempel vist at en betingelse for at prestasjons- og medarbeidersamtaler skal resultere i positiv utvikling, er at medarbeiderne opplever samtalen som noe positivt (f.eks. at tilbakemeldingene oppfattes som relevante og riktige) Hvis ikke er det stor sannsynlighet for at prestasjons- og medarbeidersamtalene resulterer i negativ utvikling av motivasjon, holdninger eller prestasjoner.

Mikkelsen og Laudal (2016) hevder at dersom man møter uforberedt til medarbeidersamtalen medfører dette til en samtale med dårligere kvalitet og man kan da stille spørsmål om samtalen har noen hensikt. I tillegg kan en leder som er dårlig trent til å gjennomføre slike samtaler og som ellers har svake kommunikasjonsferdigheter gjøre vondt verre. Det hevdes



også at medarbeiderne ville blitt mer tilfredse med tilbakemeldingene i medarbeidersamtaler dersom de opplevde prosessen i dem som rettferdig (Cook og Crossmann, 2004). Dette kan gi et signal om at denne type samtale i seg selv kan være nyttig, utviklende og føre til tilfredshet, dersom den utføres riktig og etter rett prosedyre og til rett tid. Med til rett tid menes eksempelvis at dersom vanskelige temaer skal tas opp, bør disse være av nyere dato og ikke temaer som er et halvt år gamle.

Ut fra overnevnte teori og forskning kan det se ut for at størrelsen på betydningen de ansatte tillegger medarbeidersamtalen er varierende og avhengig av opplevelsen og tilfredsheten med medarbeidersamtalen.

Kuvaas (2016) refererer til at det er gjort en rekke studier av medarbeiders opplevelser og tilfredshet av medarbeidersamtalen og hvilke sammenhenger som kan påvirke disse. Det viser seg at tilfredshet med medarbeidersamtalen er nærmest normalfordelt med et gjennomsnitt på 3,33 på en skala fra 1 til 5. Dette betyr at det er like vanlig å være misfornøyd med samtalen som å være fornøyd. Han anbefaler at et mål med medarbeidersamtalen bør være å komme opp på et gjennomsnitt på rundt 4 i en skala fra 1 til 5, noe som vil indikere større tilfredshet. Ved å måle et så høyt gjennomsnitt bør ideelt sett spredningen være minst mulig for å kunne konkludere med at de ansatte i målingen er enige om at de er godt fornøyd med medarbeidersamtalen.

Vi har i dette kapitlet sett at hvor stor betydning ansatte tillegger medarbeidersamtalen og hvilken nytte denne har for virksomheten vil avhenge av hvordan medarbeidersamtalen oppleves og hvordan denne praktiseres. Betydningen er økende ved økt positiv opplevelse. De temaer som tas opp må oppleves relevante for medarbeideren og være innenfor de områder som medarbeideren selv vektlegger som relevante og betydningsfulle. Tidligere studier viser at tilfredshet med medarbeidersamtalen er nærmest normalfordelt. Dette kan tyde på at det er like vanlig å tillegge medarbeidersamtalen stor betydning som liten betydning.

## 2.4 Hvor stor variasjon er det i betydningen ansatte tillegger medarbeidersamtalen?

Et flertall av forskerne er enig om at verdien av medarbeidersamtalen er avhengig av medarbeiderens opplevelse av samtalen. Forskning viser at det er stor variasjon. Vi kan ut fra dette anta at *opplevelsen* av medarbeidersamtalen vil være avgjørende for hvor *stor variasjon* det er i den betydning/verdi ansatte tillegger denne type samtale.

Relasjon mellom leder og medarbeider, grad av medarbeiders involvering i samtalen, innhold/tema i samtalen, tilbakemeldinger som gis under samtalen samt om samtalen er forberedt. Dette er noen av flere variabler som påvirker opplevelsen i positiv eller negativ retning og som igjen vil være avgjørende for *hvor stor* variasjon det er i den betydning ansatte tillegger medarbeidersamtalen.

## 2.5 Hva påvirker betydningen ansatte tillegger medarbeidersamtalen?

Opplevelsen av medarbeidersamtalen påvirker variasjonen av betydning den ansatte tillegger samtalen. Med andre ord, betydningen påvirkes av opplevelsen. Med økt positiv opplevelse gis samtalen økt betydning.

En studie (Keeping og Levy, 2000) fant at følgende forhold var viktige for positive opplevelser av medarbeidersamtalen: Tilfredshet med selve samtalen, tilfredshet med det mer overordnede prestasjonsledelsessystemet som inkluderer forberedelser, oppfølging og opplevd nytte av medarbeidersamtalen. Videre opplevd nøyaktighet på de tilbakemeldingene som gis, opplevelse av at prosedyrene som ligger til grunn for eventuelle prestasjonsevalueringer er rettferdige og at opplevelse av dem er rettferdige og stemmer overens med egne opplevelser av egne prestasjoner.

Kuvaas (2016) nevner en annen studie utført på 2377 ansatte i en offentlig australsk organisasjon. Resultatet av denne viser at gode evalueringer er det viktigste for å forklare medarbeidernes opplevelse av medarbeidersamtalen. Studien rangerte ni punkter som viktige/mindre viktige i forhold til opplevelsen av medarbeidersamtalen. Det viktigste var gode evalueringer, deretter fulgte forståelse av innholdet i kommunikasjonen, at nærmeste

leder ble oppfattet som nøytral, grad av toveiskommunikasjon, involvering, aksept av prestasjonsmål og klarhet og orden i planlegging og evaluering. Mindre viktig for opplevelsen av medarbeidersamtalen var rolleoverbelastning, rollekonflikt og arbeidsbelastning.

Fra litteratur og tidligere studier finner vi en rekke variabler som kan være med på å påvirke betydningen av medarbeidersamtalen. Vi vil i det følgende gå gjennom de viktigste av disse.

- Å oppleve å bli hørt -involvering
- Tillit til egen leder - relasjon
- Positive tilbakemeldinger
- Forutsigbarhet
- Rettferdige tilbakemeldinger (og urettferdige)
- Tilbakemeldinger som samsvarer med egne opplevelser
- Godt forberedt leder
- Godt forberedt medarbeider

### **2.5.1 Å oppleve å bli hørt - involvering**

Graden av involvering i medarbeidersamtalen kan påvirke opplevelsen og betydningen av medarbeidersamtalen. Ordet involvering betyr i seg selv å inngå, delta, være med.

Vasset (2017) skriver at når medarbeideren gis anledning til å komme med sine innspill og synspunkter, oppfattes prosessen i medarbeidersamtalen som mer rettferdig og nyttig.

Å involvere medarbeiderne vil generelt gi høyere tilfredshet og større aksept av medarbeidersamtaler. Samtalen vil føles mere nyttig samt at tiden som er benyttet oppleves som vel anvendt tid. Tidligere studier underbygger også at opplevelsen av deltagelse, og da spesielt det å bli hørt, gir en følelse av innflytelse og følgelig øker den positive opplevelsen av medarbeidersamtalen. Denne tilfredsheten og positive opplevelsen kan videre påvirke jobbmotivasjonen og kvaliteten på arbeidet som utføres i virksomheten.

### **2.5.2 Tillit til egen leder - relasjon**

Vasset (2017) sier at medarbeidersamtalen ikke bør være et forum der mistillit eller konflikt nevnes første gang. Videre må den ikke skape angst og utrygghet. Der imot skal det være et

møtested og en samtale for å bygge tillit og gjensidig forståelse. Både medarbeider og leder må være med på å etablere samarbeid og tillit. Tillit medfører god relasjon. Gi tillit -og du får tillit. I følge Kuvaas (2008) er tillit mellom medarbeider og leder en viktig faktor for om medarbeideren opplever medarbeidersamtalen som positiv. En inkluderende og dialogbasert medarbeidersamtale kan øke medarbeiderens eierskap til samtalen og forsterke følelsen av samarbeid og støtte i leder-medarbeider-relasjonen (Vasset, 2017)

LMX-teorien (Leader-Member-Exchange Theori) er en lederstilteori som tar for seg relasjonen mellom leder og medarbeider. Det vil alltid være slik at en leder vil utvikle bedre relasjoner til noen av sine medarbeidere enn til andre medarbeidere av uvisse grunner. Disse relasjonene kan deles inn i «inn-gruppe" med høy LMX og «ut-gruppe» med lavere LMX og hvor inn-gruppe er de som får et bedre og nærmere forhold til sin leder. Disse har en god relasjon og kan oppleve større grad av tillit og åpenhet mellom seg og sin leder. Dette kan igjen føre til en følelse av større selvstendighet og bedre innsats hos medarbeideren (Anulf, 2012). Pichler (2012) viser til fire hovedfaktorer innen høy LMX som kan føre til gode relasjoner og arbeidsforhold: Styrke relasjonskvaliteten mellom under -og overordnet, øke tilliten mellom under –og overordnet, støtte hverandre, øke leders tilfredshet med medarbeiders jobb. I hovedsak er disse fire punktene viktige for å ha god interaksjon (samhandling/kommunikasjon) i medarbeidersamtalen. Men medarbeiderens generelle «tilfredshet med jobb og samtaler» kan være et vel så viktig moment for å styrke LMX.

Høy LMX mellom leder og medarbeider relateres her til begrepene tillit, respekt, lojalitet og ærlighet mellom partene. På den andre siden, de som tilhører ut-gruppen, vil aldri oppnå helt de samme verdiene som inn-gruppen og de har et mer formelt og distansert forhold til sin leder. Lav LMX kan gjenspeile svak interaksjon, tvetydighet eller lite og uklare kommunikasjon mellom leder og medarbeider i samtalen. Dette kan ifølge Yukl (2006) virke uheldig for den ansattes følelse av å føle seg viktig i systemet samt å oppnå respekt for virksomheten. Det skal nevnes at teorien om høy og lav LMX har noen svakheter da den sier lite om hvordan de ulike sterke og svake rollene i LMX kan oppstå.

Denne teorien viser at gode og mindre gode relasjoner mellom leder og medarbeider fører til god eller mindre god tillit mellom partene. God relasjon gir god motivasjon og motsatt dersom lav relasjon. God eller lav relasjon gir bedre eller lavere jobb ytelse, -noe som til syvende og sist er med på å påvirke bedriftens måloppnåelse.

Dersom vi ser tillit og relasjon gjennom *relasjonsledelse*, er dette en teori som handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog. Denne lederteorien bygger på et velutviklet demokratisk sinnelag og forutsetter at både medarbeider og leder arbeider med likeverdighet og dialog som verdigrunnlag (Spurkeland, 2012). God relasjon og tillit til leder er viktig for å ha en positiv opplevelse av medarbeidersamtalen (Kuvaas og Dysvik, 2016).

I delkapittelet synliggjøres at god relasjon mellom partene er en faktor som er med på å øke den positive opplevelsen av medarbeidersamtalen. God relasjon skaper tillit og trygghet. Imidlertid vil det alltid være slik at en leder vil utvikle bedre relasjoner til noen av sine medarbeidere enn til andre og av uvisse grunner. Vi beskrev i denne sammenheng LMX-teorien oppdelt i «inn-gruppe» og «ut-gruppe» og betydningen av høy og lav LMX mellom leder og medarbeider.

### **2.5.3 Positive tilbakemeldinger**

Tilbakemeldinger på f.eks. godt utført arbeid er en sentral menneskelig drivkraft og viser til et medfødt behov for å bruke evner og anlegg. Tilbakemeldinger er en viktig motivasjonsfaktor. Medarbeideren trenger tilbakemelding på egen jobbyttelse. Dette er helt avgjørende for å lære, og for å redusere usikkerhet og dekke kontaktbehov (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Kuvaas og Dysvik (2012) viser til forskningsresultater (blant annet Murphy og Cleveland, 1995) og sier at dersom medarbeidersamtalen ikke oppleves som positiv, ved for eksempel relevante og riktige tilbakemeldinger, er det stor sannsynlighet for at samtalen vil resultere i negativ utvikling av motivasjon, holdninger eller adferd.

I denne sammenheng vil vi trekke frem behovsteorier om motivasjon som knytter menneskelig motivasjon til sosial tilhørighet, intellektuell utfoldelse og selvaktualisering. Maslows behovshierarki, hvor behovene er organisert i en systematisk rangorden og en grunntanke i teorien er at de laveste behovene, underskudsbehovene, må tilfredsstilles, før høyere ordens overskuddsbehov blir aktivisert. Positive tilbakemeldinger i en medarbeider-samtale er med på å påvirke opplevelsen av samtalen. Positive tilbakemeldinger kan i Maslows behovshierarki ses på som et overskuddsbehov- eller vekstmotiv. Denne type behov handler om medarbeiderens muligheter for personlig vekst, som og f.eks. å

videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Det utvikler god selvrespekt og gir anerkjennelse og et ønske om å prestere. Vår tanke er at positive tilbakemeldinger skaper motivasjon, som igjen gir økt ytelse og som dermed bidrar til at bedriften lettere når sine mål. Det skal nevnes at empirisk forskning som er utført for å teste Maslows behovsteori gir et noe brokete bilde. Men oppsummert må vi huske at mennesker er fleksible individer og ikke teorier fra fysikken. Med dette mener vi at tilfredsstillelse i et lavere behovshierarki ikke nødvendigvis må være tilfredsstilt før en kan gå videre i et høyere behovshierarki.

Forskningen til Tourish (2006) viser at medarbeidere er ekstremt sensitive når det gjelder å motta negative tilbakemeldinger fra leder. Dersom en negativ tilbakemelding skal gis bør denne tas rett etter situasjonen og følgelig ikke lagres til medarbeidersamtalen som skjer et halvt år etter hendelsen (Vasset, 2017). En slik situasjon fører ofte til vinn-tapssituasjon og forstyrrer relasjon og tillit mellom leder og medarbeider.

Sammenfattet har vi her sett at mennesker motiveres av positive tilbakemeldinger. Dersom tilbakemeldinger i medarbeidersamtalen ikke oppleves som positiv, er det stor sannsynlighet for at samtalen vil resultere i negativ utvikling av motivasjon, holdninger eller adferd. Maslows behovsteori om motivasjon ble i denne sammenheng trukket frem for å understøtte at positive tilbakemeldinger skaper motivasjon, som igjen gir økt ytelse og som dermed bidrar til at bedriften lettere når målet. Positive tilbakemeldinger i en medarbeidersamtale gir positive opplevelser av samtalen og tilegner samtalen større verdi for den ansatte.

#### **2.5.4 Forutsigbarhet**

Med forutsigbarhet menes at både leder og medarbeider på forhånd må vite hva som skal tas opp i samtalen, og at begge hver for seg går gjennom punktene i medarbeidersamtalen før den personlige medarbeidersamtalen finner sted. Med personlig menes at den enkelte samtale knyttes til den enkelte unike medarbeider og ikke til generelle problemstillinger. Kun kjente forhold bør tas opp og dette bør være forhold som kan gi læring og utvikling både for leder og medarbeider.

Einarsen og Skogstad (2016) sier at medarbeidersamtalen ikke skal inneholde noe nytt og

ellers ingen overraskelser. Det som tas opp skal bygge på et faktagrunnlag som begge parter skal være informert om på forhånd. I samtalen skal en oppsummere hva som har skjedd, og lage en plan for det videre arbeid som er bygd på de erfaringer leder og medarbeider har. Dette legger også grunnlag for trygghet og tillit. Forutsigbarhet gir positiv opplevelse.

### **2.5.5 Tilbakemeldinger samsvarer med egne opplevelser og oppleves rettferdige**

Det å nå mål og få tilbakemeldinger på oppnådde resultater gir mestringsfølelse, skaper trivsel og god motivasjon for ny innsats (Mikkelsen, 2013). Dersom tilbakemelding skal bidra til utvikling og læring (som er en av forutsetningene i en medarbeidersamtale) må formålet være kjent, tilbakemeldingen må være akseptert, eller medarbeideren må tro at tilbakemeldingen er basert på en riktig beskrivelse av prestasjoner eller atferd (Mikkelsen, 1996). Videre må den som skal gi tilbakemeldinger fremstå som troverdig for mottakeren og mottakeren må være motivert for å motta tilbakemeldinger. Dersom tilbakemeldinger skal vise retning for fremtidig ønsket adferd hos den ansatte og være til læring, må den fremstå konkret og detaljert (Mikkelsen, 1996).

For at ikke prestasjonsmålinger skal skape misnøye og konflikter, må medarbeiderne oppleve målingene og vurderingene som rettferdige (Mikkelsen, 2013). Vasset (2017) skriver at rettferdige medarbeidersamtaler kan oppleves som at det er både prosessuell (prosess/fremgangsmåte) og en empatisk (evne til å kunne forstå) balanse i samtalen. Opplevelsen av prosessuell rettferdighet blir påvirket av lederens medmenneskelige holdninger og empatiske evner. En leders empatiske evner og holdninger til samtalen vil påvirke medarbeiderens opplevelse av rettferdighet.

Det å oppleve rettferdighet i *mellommenneskelig forhold* kan øke tilliten, respekten og kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Holbrook (2002) mener at det er tre viktige momenter i en rettferdig medarbeidersamtale: Gode mellommenneskelige forhold, distributiv rettferdighet og prosessuell rettferdighet.

*Distributiv rettferdighet* kan defineres som en persons opplevelse av hvorvidt helheten av medarbeidersamtalen oppleves rettferdig. F.eks. påvirket denne rettferdigheten situasjonen på

en slik måte at medarbeideren får tildelt goder, eksempelvis nye arbeidsoppgaver, kurs, forfremmelse etc.

*Prosessuell rettferdighet* kan deles i to, den ene er selve prosessen i medarbeidersamtalen, den andre delen er hva som egentlig blir sagt. Dersom det oppleves feilaktigheter og unøyaktigheter i medarbeidersamtalen kan dette oppleves som distributiv urettferdighet (Erdogan og Enders, 2007)

Vasset (2017) skriver at medarbeiderne er ulike, de har ulik utdanning, ulik ansiennitet, ulik alder og de trenger ulike stimuli. De kan også være ulike når det gjelder livs – og arbeidserfaring, selvstendighet og psykisk helse. Medarbeiderne trenger en samtale som er tilpasset den enkelte, hvis de skal oppleve medarbeidersamtalen som rettferdig.

Tidligere forskning har presisert at opplæring må gis til begge parter før medarbeidersamtaler gjennomføres (Mikkelsen, 2005) Men selv om man gjennomfører en samtale etter «boka» med korrekt prosedyre og utførelse, vil en leder aldri oppleve å ha samme gode relasjon til alle sine ansatte. Nettopp dette kan gjøre at man etter en samtale kan sitter igjen med en følelse av at noe ikke stemte, uten å vite hva. Dette gjør at en sannsynligvis vil stemple medarbeidersamtalen som ikke god og ikke rettferdig. Det bør nevnes at forskere fremhever også at det ofte er uheldige organisasjonskulturer som fører til urettferdighet i medarbeidersamtalene. Det er ikke selve samtalen det er noe galt med sier Rasch (2004). Flere ting tyder på at skreddersydde medarbeidersamtaler trolig er de mest rettferdige sier Vasset (2017).

Vi har her sett på at det å gi tilbakemeldinger på godt og vondt under medarbeidersamtaler stiller krav til en leders evne til å fremlegge disse. Spesielt er det utfordrende dersom tilbakemeldingene ikke samsvarer med medarbeiders egne opplevelser. Dersom slike tilbakemeldinger skal oppleves rettferdige kan lederens medmenneskelige holdninger og empatiske evner være avgjørende for om opplevelsen av medarbeidersamtalen likevel kan bli positivt. Fordi mennesker er forskjellige og har ulik bakgrunn tyder flere ting på at individuelle tilpasset samtaler oppleves mest rettferdig for den ansatte og på denne måten kan øke den positive opplevelsen av den.



### **2.5.6 Godt forberedt leder og godt forberedt ansatt**

Einarsen og Skogstad (2016) hevder at en forutsetning for å oppnå gode medarbeidersamtaler er at både leder og medarbeider er forberedt. Vasset (2017) skriver at dersom medarbeidersamtalen skal oppleves som god, nyttig og utviklende, kreves en del forarbeid av lederen. Han eller hun må ha nødvendig kjennskap til den enkelte medarbeiders arbeidspotensial og begrensninger. For leder betyr dette at han eller hun har oversikt over hva avdelingen forventes skal levere av tjenester og produkter (mål) for året som kommer. For den ansatte medarbeider betyr dette at disse mål allerede er kjent, slik at medarbeideren på forhånd kan få et grunnlag for å se sin egen aktivitet i sammenheng med det som skjer i avdelingen og virksomheten totalt. En forutsetning for å få rikt utbytte av medarbeidersamtalen er at leder på forhånd har avklart med de ansatte, hvilke overordnede rammebetingelsene for virksomheten som ligger i bunn og hvilke mål som gjelder. Dette for at hver enkelt ansatt skal ha mulighet til å forstå og se avdelingens situasjon opp mot egen aktivitet. En vel gjennomført medarbeidersamtale gir altså en vinn-vinnsituasjon for medarbeider og organisasjonen. Dette betinger at samtalen er godt forberedt og at man jobber systematisk gjennom temaene, og at man evner å knytte en rød tråd fra organisasjonens mål og ned til den enkelte medarbeider (Mikkelsen, 2002). Dersom man oppnår dette vil det være med på å øke opplevelsen og betydningen den ansatte tillegger medarbeidersamtalen.

## **2.6 Oppsummering av teorikapitlet**

I dette delkapitlet har vi gått gjennom medarbeidersamtalens tidlige fase og utvikling frem til dagens modell. Det er også redegjort for formål og hensikt med å gjennomføre slike samtaler. Videre har vi sett på teorier og forskning omkring betydning av medarbeidersamtaler, hva som kan påvirke opplevelsen av medarbeidersamtalen og om der på bakgrunn av dette kan forventes å finne variasjoner av opplevelsen i slike samtaler.

Teoriene og den forskningen som er nevnt her er med på å belyse problemstillingen «Hvor stor betydning har medarbeidersamtalen?» og danner et utgangspunkt for vår egen studie i Harstad kommune.

Sett fra virksomhetens perspektiv er det forventning om at slike samtaler skal gi en fremtidig effekt på blant annet positive holdninger, bedret prestasjon og økt motivasjon blant de ansatte og hvor dette igjen vil være med på å bedre og forsterke bedriftens resultater og dens

måloppnåelse. Sett fra medarbeideren sitt perspektiv er det forventninger om at samtalen kan bidra til å få mest mulig igjen for arbeidsforholdet i form av trivsel, læring og karriereutvikling. For å oppnå denne vinn-vinn gevinsten gjennom bruk av medarbeidersamtaler er det avgjørende hvordan *opplevelsen* av samtalen faktisk er. Dette vil igjen gi seg utslag på den betydning de ansatte vil tillegge medarbeidersamtalen. For å finne betydningen har vi i kapitlet gjennomgått flere faktorer som er med på å påvirke opplevelsen, og ut fra dette dannet et sett med hypoteser som i det følgende vil gjennomgås.

## **2.7 Hypoteser som ønskes testet ut i Harstad kommune på bakgrunn av tidligere litteratur og forskning.**

*H1: Ansatte tillegger medarbeidersamtalen middels stor betydning.*

På bakgrunn av tidligere forskning, hvor bl.a. Kuvaas refererer til en rekke studier og hvor det viser seg at det er like vanlig å være fornøyd som misfornøyd med medarbeidersamtalen, er det nærliggende å kunne tro at dette også kan gjelde offentlig sektor, her Harstad kommune. Vår antakelse er på bakgrunn av dette er at ansatte ikke tillegger medarbeidersamtalen like stor betydning som kommunen har ment at den skal ha. I metodekapitlet kommer vi tilbake til operasjonalisering av begrepet "middels stor betydning" og hva dette betyr konkret.

*H2: Det er stor variasjon i betydningen ansatte tillegger medarbeidersamtalen.*

Betydningen av medarbeidersamtalen blir påvirket av ulike variabler. Disse vil være avgjørende for variasjonen (standardavviket som er et mål på variasjonen rundt gjennomsnittet) av ansattes betydning av samtalen i positiv eller negativ retning. Tidligere studier viser at opplevelsen av medarbeidersamtalen er tilnærmet normalfordelt, noe som innebærer en betydelig spredning eller variasjon av betydningen av medarbeidersamtalen. Våre antakelser basert på egne erfaringer er at betydningen av medarbeidersamtalen er svært varierende. I metodekapitlet vil vi komme tilbake til hva vi legger i begrepet "stor variasjon".

*H3: Ansatte som opplever å bli involvert under medarbeidersamtalen, er mere positive til den.*

Å oppleve å bli involvert under medarbeidersamtalene er en av variablene som kan påvirke samtalen positiv eller negativ. Kuvaas (2016) viser også til

forskning som viser at involvering er et av de viktige punktene som ansatte mener er med på å påvirke opplevelse positivt. Spesielt det å bli hørt gir en følelse av innflytelse i positiv forstand. Vår erfaring tilsier at følelsen av å bli involvert under medarbeidersamtalen gir en opplevelse av å bli hørt og som gjør at man føler seg som en viktig ressurs for arbeidsplassen, noe som igjen øker motivasjonen for videre arbeid.

*H4: Ansatte med god relasjon til nærmeste leder, er mere positive til den.*

Tillit og relasjon til nærmeste leder er viktige faktorer som påvirker opplevelsen av medarbeidersamtalen. Disse faktorene forsterker den ansattes følelse av samarbeid og støtte fra leder. LMX-teorien (Leader-Member- Exchange Theori) som vi tidligere har omtalt bekrefter også at høy LMX relateres til tillit, respekt, lojalitet, ærlighet, som vil fremkomme ved god relasjon til leder. Dette samsvarer med vår antakelse er at god relasjon til nærmeste leder gjør at man tør åpne seg mere under en medarbeidersamtale fordi man føler tillit, noe som gjør at samtalen vil oppleves mere positiv.

*H5: Ansatte som får positive tilbakemeldinger under medarbeidersamtalen, er mere positive til den.*

Positive tilbakemeldinger er en viktig motivasjonsfaktor. Forskning viser også at fravær av disse med sannsynlighet vil resultere i negativ utvikling av motivasjon, holdning og atferd. Våre erfaringer er at positive tilbakemeldinger gjør at enhver samtale oppleves mere positiv.

*H6: Ansatte som opplever en forutsigbar medarbeidersamtale, er mere positive til den.*

Litteratur sier at kun kjente forhold skal tas opp under en medarbeidersamtale. Dette vil også legge grunnlag for trygghet og tillit mellom leder og medarbeider fordi samtalen oppleves forutsigbar. Å vite hva som kommer i en samtale gjør samtalen forutsigbar og opplevelsen av samtalen positiv. Dette samsvarer også med vår erfaring som tilsier at det å være kjent med hvilke temaer som kommer under medarbeidersamtalen (forutsigbarhet), oppleves å gi økt trygghet, noe som igjen skaper positiv opplevelse av samtalen.

*H7: Ansatte som opplever rettferdige tilbakemeldinger under medarbeidersamtalen, er mere positive til den.*

Fra litteraturen finner vi at rettferdige tilbakemeldinger kan deles inn i flere opplevelser. Det ene er hva som egentlig oppleves å bli sagt under samtalen, det andre om samtalen oppleves som individuelt tilpasset medarbeideren eller om denne kun oppleves som en

generell «rullebånd» samtale. Til slutt er det summen av opplevelsene (totalopplevelsen) av hele samtalen. Forskning viser også at kvaliteten på medarbeidersamtalen og kvaliteten på tilbakemelding de ansatte gis, er viktig for om de ansatte skal oppleve at organisasjonens praksis og beslutninger som rettferdige, legitime og rasjonelle (Murhy & Cleveland, 1995). Vår antakelse er at dersom man føler at samtalen kun er en generell tilpasset "rullebåndssamtale" tilpasset alle, vil man oppleve at innholdet ikke er tilpasset enn selv og følgelig ikke føles rettferdig.

*H8: Ansatte som opplever samsvar mellom tilbakemeldinger og egne opplevelser, er mere positive til medarbeidersamtalen.*

Tilbakemeldinger må være presise, konkrete og dokumenterte og i samsvar med organisasjonens mål samtidig som leder må være troverdig i fremførelsen av disse. I tillegg må den ansatte være motivert for å motta tilbakemeldinger og medarbeiderne må oppleve målinger og vurderinger av seg selv som rettferdige. Den ansattes opplevelse av rettferdige tilbakemeldinger vil stille krav til lederens evne til fremlegging av saker samt de holdninger og empatiske egenskaper leder viser ovenfor den ansatte. Vår erfaring er at dersom leder gir tilbakemeldinger som er godt forberedt og vel dokumentert gir dette en troverdig opplevelse som slår positivt ut for opplevelsen av medarbeidersamtalen selv om tilbakemeldingene i utgangspunktet ikke skulle stemme overens med egne opplevelser.

*H9: Ansatte som opplever leder som godt forberedt til medarbeidersamtalen, er mer positive til den.*

En av forutsetningene for at medarbeidersamtalen som skal oppleves positivt er å oppleve at leder er godt forberedt. Med dette menes at leder oppleves å ha god oversikt over organisasjonens mål og overordnede rammebetingelser og hva som forventes av leveranser i tillegg til at leder har oversikt over medarbeiderens kvalifikasjoner, arbeidspotensiale og eventuelle begrensninger. På denne måten evner man å jobbe med en rød tråd gjennom medarbeidersamtalen og på en slik måte at ansatte forstår både situasjon og hensikt og samtidig ser sitt eget bidrag opp mot organisasjonens mål. Vår egen opplevelse av dette er at en leder som møter forberedt, oppleves som seriøs og dyktig. Dette øker tilliten til både leder samt opplevelsen av nytteverdien av medarbeidersamtalen.

*H10: Ansatte som er godt forberedt før medarbeidersamtalen, opplever den som mere nyttig.*

For den ansatte innebærer dette at han/hun allerede er kjent med organisasjonens mål og rammer og på denne måten ha et grunnlag for å kunne se seg selv og sitt bidrag opp mot dette. Forståelsen av den røde tråden gjennom medarbeidersamtalen og dens hensikt vil dermed lettere kunne ses av den ansatte og samtalen således oppleves som mere nyttig. Vår antakelse er at dersom denne forståelsen ikke er til stede og at man ikke ser sitt eget bidrag opp mot organisasjonens mål, vil man ikke oppleve like stor nytteverdi av medarbeidersamtalen.

### **3 Metode**

Metode er strategien vi anvender for å få kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Målet med design og metode er å gi god innsikt i det som blir studert på en troverdig måte. I dette kapitlet gjøre vi rede for vårt valg, og de forutsetninger og begrensninger det medfører for forskningen. Vi starter med en presentasjon av metodene og hvorfor vi har valgt kvantitativ metode. Vi gjør rede for valg av populasjonen Harstad kommune, enhetene, etterfulgt av respondentene og problemstillingen. Videre fortsetter vi med å forklare analyseverktøyet som er benyttet for å operasjonalisere problemstillingen.

#### **3.1 Kvalitativ vs. kvantitativ metode**

Kvalitative data uttrykkes ved meninger, som formidles som språk eller handlinger. Metoden er uegnet for datainnsamling av mange enheter, da forskeren etter samtalene må kategorisere funnene som telles sammen. Kvantitativ tilnærming forutsetter at man har oversikt over variablene og deres verdier. Metoden er egnet til å generalisere, samt har høy ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015). Men vi får ikke vite om respondentene har forstått spørsmålene rett, og det kan åpne for feiltolkninger.

Da vi ville undersøke hvilken betydning ansatte i Harstad kommune tillegger medarbeidersamtalen, ble antall enheter så mange, at metodevalget ga seg selv. Den kvantitative metoden gir raskt et pålitelig oversiktsbilde av store mengder informasjon, og informasjonen kan effektivt reduseres til variabler. Ved å benytte en spørreundersøkelse, med lukkede svaralternativer, fikk vi svar fra 439 respondenter. I det følgende vil vi vise hvordan vi får en deduktiv tilnærming, der også hypotesene som er utarbeidet med bakgrunn fra teori, blir testet for om de korrelerer med den avhengige variabelen. Besvarelsene vi mottok på

spørreundersøkelsen ble ved hjelp av univariat analyse til beskrivende statistikk, der både gjennomsnitt og standardavvik kunne avleses. Ved bruk av regresjonsanalyse undersøkte vi om variablene korrelerte og om det var statistiske sammenhenger mellom effektvariabelen og de åtte uavhengige variablene. Effektvariabelen ble til ved at vi slo sammen tre spørsmål, som både teorier og vi mener er vesentlig for betydningen av medarbeidersamtalen. Påliteligheten til variabelen ble analysert med Cronbach Alpha, som sier noe om enkeltvariablenes interne gyldighet.

Sist i spørreskjemaet har vi ett innslag av kvalitativ metode, da undersøkelsen avsluttes med et åpent spørsmål. Her uttrykte 146 av respondentene med egne ord sin opplevelse av medarbeidersamtalen. Denne informasjonen tilfører vår forskning et innsyn i hva som ligger bak de kvantitative resultatene, og noen av sitatene gjengir vi underveis.

## **3.2 Populasjonen og utvalget**

Vårt utvalg i denne forskningen er alle ansatte i Harstad kommune, da den ene av oss er ansatt i kommunen. Enhetene vi innhentet innhente informasjon fra er 2000 ansatte. Hvor vi ser at den kvinnelige andelen utgjør 1500 ansatte.

### **3.2.1 Representativitet og skjevheter**

I vår undersøkelse er det teoretiske utvalget 2000, mens vårt faktiske utvalg er 439 ansatte, eller 22 % som har besvart undersøkelsen. Et representativt utvalg får vi når vi med en viss grad av sikkerhet kan si at respondentene er et speilbilde av hele utvalget (Jacobsen, 2015). Vi vet at vi har tilnærmet 75% kvinner og 25% menn i utvalget. Siden respondentenes kjønns sammensetning har tilnærmet samme fordeling, kan vi med sikkerhet si at respondentene kjønnsmessig er et speilbilde av utvalget.

Siden vi valgte *alle* ansatte, unngår vi på den ene siden et skjevt utvalg, men siden det likevel kan være mange som ikke svarer på spørreundersøkelsen, er spørsmålet da om det er grunn til å tro at den manglende svarandelen utgjør en skjevhet i utvalget?

Et *systematisk skjevt* utvalg, kan oppstå der respondentene med de sterkeste meningene om emnet deltar i større grad enn andre (Jacobsen, 2015). Her tror vi i midlertid ikke at det det er tilfellet, selv om vi antar at emnet kan engasjere. Vi tror emnet engasjerer positivt for

svarprosenten, da vi ser at ca. 1/3 av besvarelsene og at hale 47 % av de som har hatt medarbeidersamtale siste tre år, har lagt igjen kommentarer i det åpne spørsmålet. Noe som gjør at vi konkluderer med at emnet i undersøkelsen har engasjert de ansatte. Derimot er utforming av spørreskjemaet nøytralt formulert, hvor ansattes opplevelse av medarbeidersamtalen er det sentrale emnet. For å fange opp alle valører i påstandene som stilles, har ansatte besvart påstandene fra en skala «helt enig» (1) til «helt uenig» (5). Ulempen med skjemaets utforming er at respondenten ikke kan svare «vet ikke» til påstandene, mens en fordel er at det gis mulighet å hoppe over påstander de ikke kan ta stilling til.

Vi kan anta at de som leser epost daglig, og dermed ble gitt muligheten til å svare innen svarfristen, ofte er kontoransatte. Etter å ha spurt noen ansatte i etterkant av undersøkelsen, har vi fått vite at flere ikke leste eposten tidsnok, eller at den rett og slett ble avglemt. En ansatt lurte på om vi kunne åpne opp skjemaet etter at linken med spørreskjemaet var stengt. En annen ansatt vi snakket med, syntes tema var viktig, og hadde dessverre glemt det i en hektisk hverdag. En tredje vi spurte, kjente ikke til undersøkelsen, men da han kontrollerte sin epost lå mailen med link til spørreskjema i innboksen.

Med bakgrunn i gjennomgangen over, konkluderer vi med at vi trolig har et rimelig representativt utvalg.

### **3.2.2 Respondentene**

Spørreskjemaet lå tilgjengelig som en web-basert undersøkelse, som ansatte ble gitt tilgang til via epost med link til undersøkelsen. En svakhet med metoden er frafall av respons, i forhold til andre undersøkelsesmetoder som intervju, eller postutsendte spørreskjemaer. I midlertid kan vi oppnå god respons når enhetene er en ressurssterk elite som er engasjert i emnet (Jacobsen, 2015). Tilbakemeldingen fra 22 % er vi derfor godt fornøyd med. Av disse tilbakemeldingene var det 29 % som svarte at de ikke hadde gjennomført medarbeidersamtale siste tre år. Det vil si at 71 % av de ansatte har besvart oppfølgingsspørsmålene i spørreskjemaet. Blant disse var det noen ansatte som ikke hadde besvart alle spørsmålene, så det reelle datamaterialet i analysen er basert på 302 respondenter, som tilsvarer 69 % av respondentene.

Når man ser på besvarelsene, har betydelig flere kvinner (71 %) besvart undersøkelsen enn menn (29 %), men på grunn av kjønns sammensetningen blant de ansatte i kommunen var det som forventet.

Blant de som har besvart undersøkelsen, har 40 % fag- eller personalansvar, med andre ord enhetsledere eller mellomledere med fag- eller personalansvar.

### 3.2.3 Oppsummering

Vi har valgt å forske i egen organisasjon Harstad kommune, da den ene av oss er ansatt i bedriften. Enhetene utgjør alle ansatte, hvor vi valgte å invitere disse til å besvare undersøkelsen via et spørreskjema. Frafallet av besvarelser er ikke større enn forventet, da det er vanskelig å oppnå veldig høye svarprosenten i spørreundersøkelser, og spesielt web-baserte undersøkelser. Av respondentene var 29 % menn, med andre ord en andel som er nesten like stor som andelen menn i populasjonen. Kjønns sammensetningen blant respondentene er med andre ord representativ.

## 3.3 Operasjonalisering

Operasjonalisering handler om å gjøre noe abstrakt til noe målbart og konkret (Thrane, 2018). Problemstillingen «Hvor stor betydning har medarbeidersamtalen», har begrepet *betydningen*, som vi må gjøre målbart. Siden vi ikke kan måle begrepet direkte, må vi lage en indikator av noen spørsmål (Jacobsen, 2015), for å måle betydningen de ansatte tillegger medarbeidersamtalen. Ved å summere flere indekser, fikk vi en indikator som gir en bedre operasjonalisering enn enkeltvariablene/ indeksene alene. Videre er *stor variasjon* et begrep vi må tillegge en verdi. Dette får vi til ved å gi mål til variablene. Når skaleringen i spørreundersøkelsen går fra 1-5, er variablene på forholdstallsnivå, og vi kan utføre presise kvantitative sammenligninger. Her har vi benyttet regresjonsanalyse for å undersøke hvilken effekt de har. Ved hjelp av analysen får vi fram standardavviket, som er et mål på variasjonen rundt resultatets gjennomsnitt (Thrane, 2018). Til sist vil vi ved hypotese- og signifikanstesting måle hvilke av de uavhengige variablene som påvirker *betydningen som ansatte tillegger medarbeidersamtalen*.



## **Avhengig og uavhengige variabler**

Summen av de tre spørsmålene vi hadde tillagt betydningen, ble delt på tre og vi fikk et mål på den avhengige variabelen. Denne indikatoren representerer effektvariabelen, også kalt den avhengige variabelen. I statistikkprogrammet gjennomførte vi en reliabilitetstest kalt Cronbachs - Alpha av indikatoren, som bedømte den avhengige variabelen som pålitelig. Gjenstående åtte uavhengige forklaringsvariabler ble alle kontrollert for om de hadde signifikant effekt på den avhengige variabelen, noe bare to av opplevelselsesvariablene hadde.

### **3.3.1 Spørsmålene som dannet vår indikator - den avhengige variabel**

Slik vi ser det vektlegger Harstad kommune i gjennomføringen av medarbeidersamtalen disse tre spørsmålene stor betydning.

**Medarbeidersamtalen gjør at jeg forstår at arbeidsoppgavene mine er nyttige for kommunen.** Kommunenes interndokument sier at samtalen skal gi medarbeider et bedre innblikk i betydningen av den ansattes arbeid for Harstad kommune, og hvilken rolle den ansatte har i å bidra til at kommunen oppnår sine overordnede mål (Internskjema, «Medarbeidersamtale»).

**Medarbeidersamtalen forbedrer mine arbeidsprestasjoner.** Harstad kommunes verdihåndbok skal være et fokusområde under medarbeidersamtalen, og er en verdiplattform for ansatte for å yte stadig bedre tjenester (Verdihåndboken)

**Medarbeidersamtalen motiverer meg til å gjøre en god jobb.** I verdihåndboken som er et av fokusområdene under medarbeidersamtalen, ser vi at å engasjere og begeistre andre bidrar til at ting blir gjort, *ansatte blir motivert* og får frigjort energi, noe som også sprer positivitet i enheten

### **Skåre og mål på FS 1**

Dersom disse tre faktorene, som alle har betydning for kommunen, blir ivaretatt under medarbeidersamtalen, vil summen av indeksene gi en høy skåre. Ved høy skåre tillegges ansatte i Harstad kommune medarbeidersamtalen stor betydning, og man kan anta at medarbeidersamtalen har betydning for ansattes motivasjon, effektivitet, service og ytelse.

### 3.3.2 Spørsmålene som dannet grunnlag for de uavhengige variablene

Siden vi vurderte at det var fare for frafall av respondenter om spørreskjemaet ble for langt, valgte vi et spørsmål til hver hypotese. En indikator eller flere målinger for hver påstand hadde vært bedre for hypotesenes pålitelighet.

Under følger de 8 spørsmålene respondenten måtte ta stilling til, på en skala fra *helt enig* til *helt uenig* med en tilhørende verdi fra 1- 5. Det var mulig å hoppe over spørsmål man ikke ønsket å besvare. Helst skulle man hatt flere spørsmål for hver hypotese, men det kan medføre at flere velger å ikke besvare spørreundersøkelsen. Vi har derfor valgt å se involvering opp mot å bli hørt. Videre måler vi relasjon, når vi spør om tilliten ansatte opplever til leder.

1. Jeg opplever å bli hørt under medarbeidersamtalen.
2. Jeg har tillit til den leder jeg har samtalen med.
3. Jeg får positive tilbakemeldinger under medarbeidersamtalen.
4. Jeg er på forhånd kjent med hvilke temaer som skal tas opp i medarbeidersamtalen.
5. Jeg opplever tilbakemeldingene under medarbeidersamtalen som rettferdige.
6. Tilbakemeldingene som gis under medarbeidersamtalen samsvarer med mine egne opplevelser.
7. Leder oppleves som godt forberedt til medarbeidersamtalen.
8. Jeg er godt forberedt før en medarbeidersamtale.

Vi utformet også et åpent spørsmål, hvor mange av respondentene med egne ord har svart hvordan de opplever medarbeidersamtalen.

- 1) Hvordan opplever DU medarbeidersamtalen.

Bakgrunn for valget av de lukkede spørsmålene, kan du lese i teorikapittelet.

## 3.4 Behandling av innkomne data

Regresjonsanalysen benyttes som verktøy for å gi svar på forskningsspørsmålene, da den er egnet til å undersøke mange uavhengige variabler samtidig.

### Standardavvik og sentraltendens

Standardavviket er et mål på variasjonen rundt gjennomsnittet, eller spredningen rundt sentraltendensen (Thrane, 2018). Når vi har et gjennomsnitt på 3,35 vil et standardavvik på én

bety en betydelig spredning, og ligge mellom verdiene 2,35 til 4,35 i området på benyttet skala. Et standardavvik på 1 tilsvarer 50 % spredning på skalaen. I vår undersøkelse fant vi at spredningen var mer enn 1,1.

### **Cronbachs - Alpha**

For at indikatoren skal være pålitelig må indeksene som inngår korrelere. For å kunne godkjenne indikatoren undersøkte vi reliabilitetskoeffisienten i statistikkprogrammet, og den interne konsistensen blant enkeltvariablene gis i form av Cronbachs Alpha. Denne verdien kan ikke være mindre enn 0,6 når vi har laget spørsmålene selv (Thrane 2018). I vår undersøkelse er reliabilitetskoeffisienten 0,9, noe som betyr at vår avhengige variabel er en pålitelig indikator.

### **Beta – regresjonskoeffisienten**

Beta er regresjonskoeffisienten, eller stigningstallet til de uavhengige variablene. Beta gir oss brattheten til regresjonslinjen. Jo større statistisk sammenheng det er mellom den avhengige og den uavhengige variabelen, jo brattere linje. Regresjons-koeffisienten gir endring i avhengig variabel, når uavhengig variabel øker med én enhet (Thrane, 2018). I vår undersøkelse fant vi for to av opplevelsesvariablene at de korrelerte med den avhengige variabelen.

### **R-squared (R<sup>2</sup>)**

R<sup>2</sup> er en prosent mellom 0 og 100, og gir oss totalvariasjonen i uavhengige variablers (x) effekt på avhengig variabel (y). Analysen brukes til å si noe om *prosentvis korrelasjon* mellom y og de ulike x (Thrane, 2018). Vi benyttet metoden og fant at to av variablene stod for 42 % av variasjonen i den avhengige.

## **3.5 Operasjonalisering av hypotesene**

Teorigrunnlaget til hver enkelt hypotese er utfyllende beskrevet i kapittel 2. I det følgende gjengir vi derfor hovedsakelig bakgrunn for valg av hva vi har lagt i begrepene middels stor betydning, stor variasjon og hvordan vi måler de uavhengige variablene til siste FS.

### **H1. Ansatte tillegger medarbeidersamtalen middels stor betydning.**

Vi ser at forskning på områder som har benyttet samme skala fra 1 til 5, har funnet en nærmest normalfordelt skåre på vel 3, men under 4. Kuvaas, (2016) referer til en undersøkelse

med et gjennomsnitt på 3,33. En tilsvarende undersøkelse blant ansatte i UiT (2017), hvor nytteverdien av medarbeidersamtalen ble målt, har en skåre på ca. 3,8. Vi forventer å få et tilsvarende resultat, *en middels stor betydning*, som kan variere fra 3,3 til 3,8 på indikatorens gjennomsnittsverdi.

## **H2: Det er stor variasjon i betydningen ansatte tillegger medarbeidersamtalen.**

Både teorier og forskning vi har lest, tyder på at det kan være en betydelig spredning blant ansattes besvarelser, fra veldig fornøyd til, helt misfornøyd. I de tilfeller man får skårer som er nært knyttet til gjennomsnittet av skalaen man benytter, er det også naturlig at spredningen er stor. Dersom en høy skåre, er flere enige om samme verdier, og det medfører mindre spredning. Vi har derfor vurdert det slik at et standardavvik som er større enn 1, gir en stor variasjon. Ser vi dette i sammenheng med prosenter, med vår skalering, vil verdien 1 tilsvare 25 % begge veier av gjennomsnittet. Totalt en spredning på 50 %.

## **H3- H10**

Siste forskningsspørsmål, *hva påvirker betydningen av opplevelsen av medarbeidersamtalen* har åtte hypoteser der vi måler om de åtte uavhengige variablene korrelerer med den avhengige variabelen.

*H3: Ansatte som opplever å bli involvert under medarbeidersamtalen, er mere positive til den.*

*H4: Ansatte med god relasjon til nærmeste leder, er mere positive til den.*

*H5: Ansatte som får positive tilbakemeldinger under medarbeidersamtalen, er mere positive til den.*

*H6: Ansatte som opplever en forutsigbar medarbeidersamtale, er mere positive til den.*

*H7: Ansatte som opplever rettferdige tilbakemeldinger under medarbeidersamtalen, er mere positive til den.*

*H8: Ansatte som opplever samsvar mellom tilbakemeldinger og egne opplevelser, er mere positive til medarbeidersamtalen.*

*H9: Når leder oppleves som godt forberedt til medarbeidersamtalen, vil ansatte oppleve medarbeidersamtalen som mere nyttig.*

*H10: Ansatte som er godt forberedt før samtalen, opplever den som mere nyttig.*

### 3.5.1 Oppsummering

Når vi operasjonaliserer problemstillingen, klargjør vi hvordan vi skal måle variablene. For å gi den avhengige variabel en pålitelig verdi, er indeksene til de tre første spørsmålene i spørreskjemaet addert sammen og gitt betydningen «den avhengige variabelen». Når variablene adderes med andre indekser gir det oss en indikator. Vi oppnår en nøyaktig verdi for variabelen, justert for tilfeldige målefeil, som er en forutsetning for påliteligheten til forskningen (Thrane, 2018). Enkeltvariablene (tre stykker) som inngår i indikatoren, testes i statistikkprogrammet og må til en viss grad korrelere (Cronbach - Alpha), for at indeksen skal være godkjent.

Begrensingen, men også styrken i denne sammenslåingen er faren for, men også oppveining av målefeil, da de tre spørsmålene kan bidra til å utligne hverandre. Dette har vi imidlertid undersøkt i statistikkprogrammet, og vår reliabilitetskoeffisient har verdien 0,9. Indikatoren er derfor godkjent, og gir et oppsamlet uttrykk for det teoretiske, som for vår forskning er *betydningen* av medarbeidersamtalen.

Dersom vi får sterk korrelasjon mellom variablene, kan vi slå fast hvilke faktorer de ansatte mener har betydning for medarbeidersamtalen. Begrensningen til dette designet er at vi bare har én måling for hver påstand, noe som svekker reliabiliteten (Kuvaas, 2016).

## 3.6 Spørreskjemaet

På bakgrunn av tidsbegrensninger har vi valgt en tverrsnittsundersøkelse. Dette er et øyeblikksbilde av virkeligheten. Undersøkelsesopplegget har vært praktisk gjennomførbart innenfor studietiden. Et spørreskjema er et av flere design som er egnet i kvantitativ metode, og har derfor blitt benyttet for å nå ut til mange ansatte. Informantene fikk tilgang til spørreskjemaet via en web- tjeneste som drives av Universitetet i Oslo. De som valgte å svare, rangerte sine opplevelser fra «helt enig» (1) til «helt uenig» (5).

### Spørsmål i spørreskjemaet

Spørreskjemaet består av tre innledende spørsmål, 11 lukkede og ett åpent. Innledende spørsmål gjaldt kjønn, ja eller nei for leder- eller fagansvar, og om personen hadde hatt medarbeidersamtale med sin overordnede *siste tre år*. Perioden på tre år var et bevisst valg da medarbeidersamtalen ifølge vårt valg av definisjon, er en godt forberedt, systematisk og

personlig utviklings- og planleggingssamtale, mellom leder og medarbeider *en gang per år eller oftere*. Vi mente derfor at hvis antall respondenter skulle bli tilstrekkelig, måtte kravet til frekvens på gjennomførte samtaler nedjusteres. Ved å gi mulighet for å si ja på spørsmålet i løpet av siste *tre* år, antar vi å ha mottatt flere besvarelser, enn om spørsmålet var formulert som *siste* år. De respondentene som svarte nei på dette innledende spørsmålet (29 %), fikk undersøkelsen avsluttet, da vi antok at deres erfaringer ikke var tilstrekkelig relevant for spørsmål om regelmessige medarbeidersamtaler. De fikk da ikke besvare de påfølgende tolv oppfølgingsspørsmålene.

### **Distribusjonen av spørreskjemaet**

Med god bistand fra kommunikasjonssjefen i Harstad kommune greide vi å nå ut til de ansatte i Harstad kommune. Han gjorde vår undersøkelse kjent via en felles epost til alle ansatte, med en lenke til spørreskjemaet på en nettside som styres av Universitetet i Oslo. Spørreskjemaet lå tilgjengelig på nettet i to uker. For å bøte på at de med intensjon om å svare kunne glemme undersøkelsen, ble det gitt en påminnelse etter halvannen uke. At svarfristen ble satt til to uker, var først og fremst den tiden vi som forskere mente vi hadde tilgjengelig, men også fordi vi tror majoriteten av de som er villig til å gjennomføre spørreundersøkelsen, ikke trenger lengre svarfrist. Ulempen er at de som er sykemeldt, har ferie eller sjelden og aldri leser sin kommunale epost, ikke fikk anledning til å svare.

### **Utvikling av verdier på svaralternativene**

Fempunktskala er valgt for å kunne sammenligne forskningsresultatene som andre har utført med samme skalering, og er benyttet i mange av de studier Kuvaas referer til. Vi har imidlertid i analysen valgt å snu om på tallverdiene, noe som betyr at de som svarte *en*, «helt enig», i analysen får verdien fem, og omvendt. Dette gjorde vi for å kunne foreta direkte sammenligninger med de undersøkelser der samme skala er benyttet. Som vi skal se, blant annet medarbeidersamtaler i universitet og høyskoler, utført av Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser (ARK, 2017).

## **3.7 Gyldighet og pålitelighet**

Innsamlede data må gi svar på de spørsmålene vi stiller i undersøkelsen, og bør tilfredsstillende to krav. Det første kravet gjelder validitet, det andre reliabilitet. For å lage gode spørsmål

hadde vi i forprosjektet uhøytidelige samtaler med 5 personer fra ansatte i Harstad kommune. Disse ble spurt om sine opplevelser av medarbeidersamtalen.

### **Gyldighet**

Forskningens validitet handler om undersøkelsesoppleggets evne til å måle de teoretiske begreper vi forsøker å måle. Våre valg av indekser og indikator er egnet til å måle det vi ønsker. Det har vi sjekket ved kontroll for at reliabilitetskoeffisienten har høy nok verdi.. Teoretisk gyldighet ble utført ved at en person uten tilknytning til Harstad kommune, kontrollerte om spørsmålene var fornuftige. Dette er en teoretisk sjekk, der vi undersøker om spørsmålene er gode, og om de måler det vi ønsker opp mot teorien de er forankret til (Jacobsen, 2015).

Vi mener vi har utviklet gode hypoteser basert på eksisterende forskning med tilhørende klare spørsmål. Validiteten er også styrket av at vi har funnet tilsvarende resultater, som også andre har funnet, blant annet funn ved universiteter og høyskoler (2017), som har målt nytteverdien av medarbeidersamtalen (skåre 3,8) .

Frafall og spesielt et systematisk skjevt frafall påvirker gyldigheten. Siden vi ikke har kontroll på hvem som ikke svarer, kan vi ikke med sikkerhet si om vi har et skjevt utvalg, men blant de som har svart, er det få «ikke- svar». Vi kan derfor si at vi at spørreskjemaet har ekstern gyldighet. Så selv om valg av metode kan ha begrenset svarandelen noe, kan vi ikke se at ikke validiteten er begrenset.

### **Pålitelighet**

Reliabilitet er påliteligheten vi kan trekke av våre undersøkelser, der vi kritisk må se om kvaliteten på dataene våre er gode nok, eller om undersøkelsesopplegget eller analysen har bidratt til feilaktige slutninger. Trusler mot nøyaktigheten, kan være feilavkryssinger (Thrane, 2018). Likeså vil doble, ledende, eller uklare spørsmål reduserer påliteligheten.

Vi mener vi har klart å lage presise formuleringer for å teste sammenhengen mellom de ulike variablene, og mener konkrete spørsmål motvirker feiltolkninger. Slik bidrar spørreskjemaet til å teste ut våre hypoteser på en god måte, og øker reliabiliteten.

Vi rakk ikke å kontrollere om svar avgitt på måfå kan ha påvirket resultatet. Dette kan kontrolleres med en re-test, der en mindre gruppe fra utvalget kan gjennomføre spørreundersøkelsen igjen. Dersom svarene samsvarer med den opprinnelige undersøkelsen

øker relabiliteten (Jacobsen, 2015) Men også feilaktige svar, som følge av respondentenes (manglende) evne til å gjengi nøyaktig opplevelsen av medarbeidersamtalen, basert på hukommelsen, kan ha påvirket resultatet. Mennesker glemmer. Slik kan både den avhengige og de uavhengige variablene påvirkes av hull i hukommelsen.

### **Kan vi generalisere?**

Hypotesetesting og signifikanstesting gir oss mulighet for å generalisere, men er avgrenset i tid og rom og kan ifølge Jacobsen (2015) bare gjelde den populasjonen utvalget er trukket fra. Men når datamaterialet analyseres vil hypotesetestingen og regresjonsanalysen vise om vi får korrelasjoner som er så signifikante at vi kan generalisere.

## **3.8 Etiske utfordringer**

Det stilles strenge krav til forskningsprosessen, som skal sikre de som studeres. Deres frihet og medbestemmelse skal ivaretas, og vi som forskere må beskytte de som studeres mot urimelig belastning og skade (NESH, 2010). Informasjon om forskningen, og enkeltindividenes frie samtykke er derfor viktig

Alle forskningsprosjekter som innebærer behandling av personopplysninger skal meldes til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD), som er personvernforbundet for forsknings- og studentprosjekter som gjennomføres ved universitet og høyskoler, samt en rekke helseforetak og andre forskningsinstitusjoner. Før spørreskjemaet kunne benyttes, tok vi derfor stilling til om det var mulig å identifisere deltakerne i forskningsprosjektet. Etter en gjennomgang av NSD sitt innmeldingsskjema, fant vi at vårt forskningsprosjekt ikke var konsesjons- og meldepliktig, da vår forskning ikke behandler personopplysninger, eller samler data som kan identifisere respondentene. Utvalget av vår undersøkelse fikk derfor et følgebrev til spørreskjemaet, hvor vi redegjorde for hvem vi var, og hvorfor vi ønsket informantenes deltakelse i undersøkelsen. Samtidig ble link til spørreskjemaet distribuertes ut til alle ansatte, hvor det også ble klargjort at undersøkelsen ikke lagret personopplysninger og at deltakelsen var både frivillig og anonym.

### **Etterprøvbarehet**

Vi har etter beste evne gjort denne undersøkelsen så holdbar og etterprøvbar som mulig. Den



benyttede forskning og teorier er gjort rede for, og våre resultater er tilgjengelig for andre forskere. Vårt mål er om funnene våre er repliserbare, slik at andre forskere vil komme fram til samme resultater (Jacobsen, 2015). Vi håper også å ha gitt nøyaktige henvisninger i tråd med god henvisningsskikk der vi har funnet det nødvendig.

Et kvalitativt forskningsopplegg ville ikke være etterprøvbart i samme omfang. Der vil manglende objektivitet, samt nærhet mellom forsker og respondent alltid kunne forstyrre respondenten og påvirke resultatet.

### **3.8.1 Oppsummering**

Det er fordeler med nærhet til og kjennskap til organisasjonen, kanskje til og med til den enkelte informant. Men vår survey ble besvart anonymt, og på denne måten fikk vi en for oss fordelaktig distanse til respondentene. For vår forskning var det viktig at respondentene svarte oppriktig, og vi tror både oppriktighet og svarprosent øker ved at besvarelsene avgis anonymt.

Spørreskjemaet, som ligger som vedlegg til oppgaven, har kun to spørsmål som *kunne* bidratt til å identifisere noen, om man hadde spurt om mer bakgrunnsinformasjon. Vi kan derfor ikke skille mellom enhetene, mellom manns- eller kvinnedominerte avdelinger, mellom de med lang erfaring kontra kort, eller nyutdannede kontra mer erfarne, eller ansatte i full eller redusert stilling. At vi ikke kan identifisere noen på bakgrunn av innledende spørsmål øker imidlertid sannsynligheten for at flere vil gi utdypende forklaringer i det åpne spørsmålet - som vi gjør rede for i kapittel 4.8. På den andre siden mister vi også muligheten til oppklaringer dersom vi skulle få bruk for det.

## **3.9 Oppsummering av metodekapittelet.**

Vi har valgt en kvantitativ metode, da vi har en populasjon på 2000 enheter. Metoden er egnet til store mengder informasjon, som fort og enkelt i statistiske analyser kan si noe om sammenhenger og variasjoner. Undersøkelsen ble gjennomført ved at de ansatte i Harstad kommune fikk anledning til å delta i vår forskning om medarbeidersamtalens betydning. 439 respondenter svarte på spørreskjemaet, som var gjort tilgjengelig for anonyme besvarelser på nettet. Spørreskjemaet var utformet med tre innledende spørsmål, elleve lukkede og ett åpent spørsmål. Svaralternativene i de lukkede spørsmålene har en skalering fra helt enig til helt

uenig der vi har gitt skalaen en verdi fra 1- 5. Hypotesene ble operasjonalisert ved at regresjonsanalysen ga svar på om det var samvariasjonen mellom effektvariabelen og prediktorene. Ved bruk av regresjonsanalysen fikk vi svar på sentraltendensen som er et mål på gjennomsnittet, og standardavviket som gir mål til variasjonen. På den måten fikk vi vite at variasjonen det er i *betydningen* ansatte tillegger medarbeidersamtalen er 1,16, samt vi fikk vite hvilke variabler som påvirker betydningen, og styrkeforholdet i påvirkningsvariablenes effekt på den avhengige. Med andre ord viktige måleverktøy for å gi svar på våre forskningsspørsmål som gjengis under:

1. Hvor stor betydning tillegger ansatte medarbeidersamtalen
2. Hvor stor variasjon er det i ansattes betydning av medarbeidersamtalen
3. Hva påvirker betydningen ansatte tillegger medarbeidersamtalen.

I midlertid har vi ett åpent spørsmål som ca. 30 % av respondentene har valgt å besvare, som vi vender tilbake til i drøftningsdelen.

## 4 Analyse og diskusjon

Kvantitativ metode har til hensikt å få inn data om mange enheter som deretter kan systematiseres og statistisk analyseres. Ofte er dette så avansert at vi er avhengige av statistikkprogrammer som SPSS. I vår forskning har vi benyttet regresjonsanalyse hvor vi ser etter korrelasjoner mellom den avhengige og den uavhengige variabelen. Analyseteknikken kommer til anvendelse når vi undersøker det tredje forskningsspørsmålet vårt. Her tester vi sammenhengen mellom den avhengige variabelen (indikatoren), og de åtte uavhengige opplevelsvariablene.

### 4.1 Hypoteser

***H1: "Ansatte tillegger medarbeidersamtalen middels stor betydning".***

For å teste hvor stor betydningen ansatte tillegger medarbeidersamtalen, slo vi sammen de tre første spørsmålene i spørreskjemaet. Disse besto av tre påstander og som ved sammenslåing ga oss en indikator.

Tabell 4--4-1 Gjennomsnitt og standardavvik

Antall	Minimum verdi	Maksimum verdi	Gjennomsnitt	Standard avvik
302	1	5	3,3488	1,16193

På en skala fra 1- 5, fikk vi her et gjennomsnitt tilnærmet 3,35 og et standardavvik tilnærmet 1,16. Denne verdien er som er forventet og ligger i det definerte området mellom 3,3-3,8. og er innenfor det vi har tillagt verdien middels betydning. Hypotesen H1 ble bekreftet.

***H2: "Det er stor variasjon i betydningen ansatte tillegger medarbeidersamtalen".***

Standardavviket som er vist i tabell 4-1 et mål på variasjonen rundt gjennomsnittet. Dette forteller oss hva som ligger bak gjennomsnittsverdien, da denne skjuler variasjoner. Vi ser at standardavviket er større enn 1,16 noe vi definerer som høyt på en skala mellom 1-5. Det utgjør mer enn 50 % spredning i vår skala. Også H2 ble underbygget av våre data.

Som en tilleggsopplysning ser vi at spredningen bak standardavviket viser at for den ene indeksen (som målte arbeidsprestasjoner), ble det målt signifikant færre høye skårer sammenlignet med de to andre indeksene. Arbeidsprestasjoner hadde 40 %, mot de to andre som hadde 50% svar avgitt for verdiene 4 eller 5.

***H3-H10: «Opplevelsesvariablenes» effekt på tillagt betydning.***

For å teste hypotesene 3-10, hadde vi stilt åtte spørsmål. Regresjonsanalysen viser imidlertid at det kun er to av de åtte opplevelsesvariablene som har signifikant effekt på den avhengige.

Tabell 4--4-2 Hypotesetesting av opplevelsvariablene

<b>H3</b> Ansatte som opplever å bli involvert under medarbeidersamtalen, er mere positive til den.	Styrket
<b>H4</b> Ansatte med god relasjon til nærmeste leder, er mere positive til den.	Avkreftet
<b>H5</b> Ansatte som får positive tilbakemeldinger under medarbeidersamtalen, er mere positive til den.	Avkreftet
<b>H6</b> Ansatte som opplever en forutsigbar medarbeidersamtale, er mere positive til den.	Avkreftet
<b>H7</b> Ansatte som opplever rettfærdige tilbakemeldinger under medarbeidersamtalen, er mere positive til den.	Avkreftet
<b>H8</b> Ansatte som opplever samsvar mellom tilbakemeldinger og egne opplevelser, er mere positive til medarbeidersamtalen.	Avkreftet
<b>H9</b> Ansatte som opplever leder som godt forberedt til medarbeidersamtalen, er mere positive til den.	Avkreftet
<b>H10</b> Ansatte som er godt forberedt før medarbeidersamtalen opplever den som mer nyttig.	Styrket

I tabellen under viser begge b'ene at de uavhengige variablene har positiv effekt på den avhengige; henholdsvis 1,37 og 0,68. Betaverdiene, som er sammenlignbare, viser at det å bli hørt, altså involvering, har sterkest effekt av de to. Hvis den variabelen øker med 1, øker den avhengige (betydning) med 1,37. Begge de to uavhengige i tabell er signifikant på 99 % - nivå.

Tabell 4-3 Regresjonskoeffisient

	b	Beta
Involvert / å bli hørt (H3)	1,371	,513
Å være godt forberedt (H10)	,684	,216

Våre funn viser altså at det å bli hørt (H3) og det å være godt forberedt (H10) har signifikant positiv effekt på betydningen de ansatte tillegger medarbeidersamtalen. Da vi målte den prosentvise påvirkningen de to variablene til sammen har på den avhengige (R-square verdi) ser vi at de to står for hele 42 % av variasjonen i den avhengige variabelen. Det tilsier at regresjonsmodellen har god forklaringskraft. H3 og H10 ble altså styrket, mens H4, H5, H6, H7, H8, H9 ble avkreftet.

Vi har i tillegg undersøkt om respondentenes kjønn samt fag- eller personalansvar hadde effekt på den avhengige variabelen. Vi hadde ikke hypoteser om det, men kontrollerte likevel for om de to nevnte variablene hadde noe å si. Ingen av dem hadde imidlertid signifikant effekt på betydningen ansatte i kommunen tillegger medarbeidersamtalen.

## 4.2 Konklusjon

"Noe arbeidsgiver gjennomfører fordi de må. Alt for lite av det som blir tatt opp blir gjort noe med. Ser ingen forandring etter samtalen i forhold til tiltak, arbeidspress, tillit og det å bli sett. Det blir bare en samtale som ikke gir forpliktelser for arbeidsgiver".

"Nyttig og produktiv. Gir følelse av å bli hørt, sett og lyttet til. Dette får meg til å reflektere over min arbeidshverdag og mitt bidrag til arbeidsplassen". (Sittater fra ansatte i Harstad kommune, fra vårt åpne spørsmål i vår survey).

Oppnår Harstad kommune de mål og hensikter medarbeidersamtalen er ment å ha? Vi har i denne undersøkelsen funnet at ansatte i Harstad kommune, som antatt tillegger

medarbeidersamtalen middels stor betydning (gjennomsnitt 3,34). Vi fikk også bekreftet våre antakelser om at det er stor variasjon i besvarelsene (standardavvik 1,16) der like mange svarer 4-5 som 1 - 3 på 5-punkt skalaen. I det åpne spørsmålet som 47 % av respondentene besvarte, ser vi at ansatte gjennomgående har lagt til blandede opplevelser, hvor omtrent 50 % var positive og 50% var negative i betydningen de tillegger samtalen. Tendensen stemmer med den teorien vi har lagt til grunn fra Kuvaas, hvor han sier at det er omtrent like vanlig å være fornøyd som misfornøyd. Når det gjelder vårt tredje forskningsspørsmål fant vi at 6 av de 8 opplevelseshvariablene ikke hadde effekt på den avhengige variabelen (betydning). Våre funn samsvarer med tidligere forskning på området, men ut fra den betydning Harstad kommune selv ønsker å tillegge medarbeidersamtalen, kan man si at kommunen ikke oppnår de mål og hensikter denne er ment å skal ha.

Forutsatt at vårt utvalg er rimelig representativt for de ansatte i kommunen, kan vi si at våre funn i alle fall er gyldige for Harstad kommune. Resultatene våre kan også ha ekstern gyldighet for andre sammenlignbare norske kommuner. Forøvrig må man som vanlig ta forbehold om at resultatene våre kunne vært noe annerledes med et større utvalg eller en annen operasjonalisering av de teoretiske begrepene.

#### **4.2.1 Teoretiske og praktiske konsekvenser**

Vi vil her nevne én teoretisk og tre praktiske konsekvenser av våre empiriske funn.

Regresjonsanalysen viste at 6 av opplevelseshvariablene ikke hadde effekt på den avhengige variabelen. Dette viser at sammenlignbar forskning samsvarer, men viser også at teoriene bak de avkrefteede variablene ikke slo til i vår analyse.

Totalskåren på *betydningen ansatte tillegger* medarbeidersamtalen tilsier at denne må heves noe for at medarbeidersamtalen skal få større betydning for ansatte, og dermed tilfredsstillende kommunens ambisjoner med samtalen. Samtidig som skåren går opp, vil en naturlig konsekvens være at spredningen blir mindre.

For opplevelseshvariablenes del ser vi at det å bli hørt og det at ansatte var godt forberedt hadde signifikant positiv innvirkning på hvor stor betydning de ansatte tillegger medarbeidersamtalen. Kommunen kan på bakgrunn av det funnet eventuelt vurdere hvordan de to punktene kan forbedres ytterligere.

#### **4.2.2 Forlag til videre forskning**

I det videre arbeidet anbefaler vi at det forskes kvalitativt og gjerne ved hjelp av gruppeintervju blant et mindre utvalg av ansatte, blant annet for å belyse *hvorfor* de seks opplevelsesfaktorene ikke hadde den forventede effekten på tross av at teori tilsier et annet resultat. Vi mener også det kan være nyttig å se på ansatte uten personalansvar i et eget forskningsprosjekt, da den gruppen anses som den største bidragsyteren til de kommunale tjenester. Det kan også være av interesse og se om det er forskjeller mellom privat og offentlig/kommunal sektor.

## Referanseliste

ARK. (2017). *Arbeidsmiljøundersøkelse ved universitet og høyskoler*. NTNU

Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo. Universitetsforlaget.

Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations*, 52(8), 1099-1113

Bjordal, K. (2010). *Medarbeidersamtalen i Skandinavia. I takt eller i utakt med (fram)tidens krav?* Samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Stavanger. Stavanger.

Cook, J. og Crossmann, A. (2004). Satisfaction with Performance Appraisal Systems: A Study of Role Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 526-541.

Cawley, B.D., Keeping, I.M. og Levy, P.E. (1998). *Participation in performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations*. *Journal of applied psychology*, 83 (4), 615-633.

Einarsen, S. og Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen. Fagbokforlaget.

Einarsen, S. og Skogstad, A. (2016). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen. Fagbokforlaget.

Erdogan, B. og Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader- member exchange to satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-30

Holbrook, R.L. (2002). Contact point and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. *Human Resource management review*, 12, 101-123.

Fletcher, C. (2008). *Appraisal, Feedback and Development*. London. Routledge.

Grimsø, R. E. (2011). *Personaladministrasjon*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføres undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk.



- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen. Fagbokforlaget
- Keeping, L.M. og Levy, P.E. (2000). *Performance appraisal reactions*. Measurement, modeling, and method bias. *Journal of applied psychology*, 85(5), 708-723
- Kuvaas, B. (2006b). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of motivation. *The international journal of human resource management*, 17(3), 504-522.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. *Evidensbasert HRM*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. *Evidensbasert HRM*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. *Evidensbasert HRM*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen. Bokforlaget.
- Mikkelsen, A. (1996). *Medarbeidersamtaler og læring i organisasjoner*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk
- Mikkelsen, A. (2002). *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk
- Mikkelsen, A. og Laurdal, T. (2014). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk
- Mikkelsen, A. og Laurdal, T. (2016). *Strategisk HRM 2. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk
- Mikkelsen, A., & Lie, T. (1998). En sunn samtale. Medarbeidersamtaler i praksis. Utbredelse, gjennomføring og konsekvenser for helse og trivsel. *Ramazzini*, 5,3.
- Mitbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere*. Oslo. Universitetsforlaget.

- Murphy, K.R. og Cleveland, J. N. (1991). *Performance Appraisal. An Organizational Perspective*. Massachusetts. Allyn and Bacon
- Murphy, K.R. og Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- NESH. (2010). *Forskningsetiske retningslinjer for Samfunnsvitenskap, Humaniora, Juss og Teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteer.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR, ledelse av menneskelige ressurser, målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo Universitetsforlaget.
- Rach, L. (2004). Employee Performance Appraisal and the 95/5 Rule. *Journal of Research and Practice*, 28, 407-414.
- Patten, T. H., Jr. (1977). *Pay: Employee compensation and incentive plans*. London. The Free Press.
- Picher, S. (2012). The social context of performance appraisal reactions: A meta- analysis. *Human Resoruce Management*, 51(5), 709-732.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2012) *Relasjonsledelse*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Thrane, C. (2018). *Kvantitativ metode. En praktisk tilnærming*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk.
- Tourish, D. (2006). *The Appraisal Interview Reappraised*. Aberdeen. Robert Gordon University.
- Vasset, F.P. (2017). *Medarbeidersamtalen*. Bergen. Bokforlaget.
- Watling, B. (2000). *The Appraisal Checklist*. London. Pearson Education.
- Wollebæk, K. (1989). *Medarbeidersamtaler. Hvorfor og hvordan?* Oslo. Universitetsforlaget.
- Yukl, G. (2006). *Leadership organization*. New- Jersey: Persons Prentice Hall, Upper Saddle river.

Øhrn, G.K. (2002). *Hvordan lykkes med metode og statistikk i samfunnsfag*. Oslo. Universitetsforlaget.

Harstad kommunes virksomhetsplan 2016- 2019

<https://www.harstad.kommune.no/getfile.php/3226811.1878.yysfuwpeuq/Virksomhetsplan+2016-2019.pdf>

Hovedavtalen

[https://www.regjeringen.no/contentassets/1d80f80f0ba24db3ad018c75052e81eb/no/pdfs/h-2387\\_hovedavtalen-i-staten.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/1d80f80f0ba24db3ad018c75052e81eb/no/pdfs/h-2387_hovedavtalen-i-staten.pdf)

# Vedlegg

Vedlegg 1. Følg brev til spørreundersøkelsen og spørreskjemaet