



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Edin Pita

Masteroppgave

Medarbeidersamtalen,
et nyttig ledelsesverktøy?

Performance appraisal - a useful management tool?

MPA 7

2014

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Initiativet til denne oppgaven kom opprinnelig fra diskusjoner rundt kaffemaskinen. Det var der jeg innså at vi alle sammen hadde mange følelser og holdninger til medarbeidersamtalen. Dette førte til at jeg ønsket å lære mer om dette ledelsesverktøyet samtidig som jeg håper resultatet kan bli brukt av HR-avdelingen til å få de ansatte til å ha et nærmere forhold til medarbeidersamtalen og se nytten av den.

Jeg vil takke alle som deltok i intervjuene, samt min gode venn og medstudent Simon Birkals, for støtten, oppmuntringen og hyggen i arbeidet med masteroppgaven. En stor takk sendes også til min veileder Inge Hermanrud for god oppfølging samt konstruktiv innspill på mine spørsmål.

Jeg håper at temaet jeg har konsentrert oppgaven min rundt vil vekke interesse hos flere og at lesingen vil være interessant både for ansatte og medstudenter.

Edin Pita

Drammen 14.05.2014

Innhold

FORORD	3
INNHold	4
1. INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN FOR UNDERSØKELSEN	7
1.2 PROBLEMSTILLING	8
1.3 DATAINNSAMLING	9
1.3.1 Kort om bedriften	9
1.4 AVGRENSNING	9
1.5 DISPOSISJON	10
2. TEORETISKE REFERANSER	11
2.1 MEDARBEIDERSAMTALENS HISTORISKE LINJER	11
2.2 UTVIKLING I MODERNE ORGANISASJONER	13
2.3 MEDARBEIDERSAMTALEN	16
2.3.1 Hva en medarbeidersamtale ikke er	18
2.4 RELASJONSLEDELSE	19
2.5 KARRIEREUTVIKLING	20
2.6 KOMPETANSETILTAK OG KOMPETANSEUTVIKLING	21
2.7 MEDARBEIDERSAMTALEN SOM MOTIVASJONSMIDDEL	22
2.8 STRATEGI, VISJON OG MÅLRETTET LEDELSE	23
2.9 EVALUERING - KARAKTERSYSTEMET	26
2.9.1 Karaktersystemets oppbygging	27
2.10 OPPSUMMERING	28

3. METODE OG DESIGN.....	30
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	30
3.2 FORSKNINGSMETODE	30
3.3 DATAINNSAMLING	31
3.3.1 <i>Utvalget</i>	33
3.3.2 <i>Systematisering</i>	33
3.3.3 <i>Validitet og reliabilitet</i>	36
4. DATAPRESENTASJON	37
4.1 INTERVJU AV LEDERE.....	38
4.1.1 <i>Trinn en – helhetsinntrykk</i>	38
4.1.2 <i>Trinn to – fra temaer til koder</i>	39
4.1.3 <i>Trinn tre – fra kode til mening</i>	41
4.1.4 <i>Trinn fire – sammenfatning</i>	46
4.2 INTERVJU AV ANSATTE.....	47
4.2.1 <i>Trinn en – helhetsinntrykk</i>	47
4.2.2 <i>Trinn to – fra temaer til koder</i>	48
4.2.3 <i>Trinn tre – fra kode til mening</i>	50
4.2.4 <i>Trinn fire – sammenfatning</i>	55
4.3 OPPSUMMERING.....	56
5. ANALYSE AV EMPIRI	59
5.1 MEDARBEIDERSAMTALEN	59
5.2 RELASJONSLEDELSE.....	61
5.3 KARRIEREUTVIKLING.....	63
5.4 KOMPETANSE OG KOMPETANSETILTAK.....	64
5.5 MEDARBEIDERSAMTALEN SOM MOTIVASJONSMIDDEL	65

5.6	STRATEGI, VISJON OG MÅLRETTET LEDELSE	66
5.7	EVALUERING - KARAKTERSYSTEMET	68
5.7.1	<i>For og i mot</i>	72
6.	KONKLUSJON	75
6.1	KONKLUSJON PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅLENE	75
6.2	SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN	78
	LITTERATURLISTE	81
	NORSK SAMMENDRAG.....	83
	ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	85
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	87

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for undersøkelsen

Ideen til denne oppgaven fikk jeg fordi medarbeidersamtalen så ut til å bety mye for mange og heller pes og mas for andre. Jeg så at veldig mye arbeid var lagt i og rundt medarbeidersamtalen akkurat i den perioden denne var aktuell, men ble fort glemt når det obligatoriske var unnagjort. Jeg ønsket derfor å få større forståelse for hvorfor det var slikt og å finne ut hvem medarbeidersamtalen var mest nyttig for, leder eller den ansatt.

Jeg søkte etter informasjonen for å finne ut hva som har blitt studert om medarbeidersamtaler før og fant en masteroppgave der to studenter har forsket på om ledere opplever medarbeidersamtalen som et effektivt og nyttig ledelsesverktøy for virksomhetens strategiske planlegging og måloppnåelse.

Studentene så på om det er sammenheng mellom leders opplevelse av at medarbeidersamtale bør videreføres i sin nåværende form og opplevelsen leder har av at medarbeidersamtalen som et nyttig og effektivt ledelsesverktøy. Det har blitt tatt hensyn til medarbeidernes kompetanseutvikling, bevisstgjøring av virksomhetens mål, strategi og visjoner, samt hvorvidt ressursbruken er i samsvar med den effekten medarbeidersamtalen har.

Dataene for analysen var samlet inn gjennom en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse. Totalt 368 ledere med personalansvar ble bedt om å svare på et pre strukturert spørreskjema. Innsamlingen hadde 52% svar. Resultatene fra datainnsamlingen viser blant annet at 60% av lederne er enige i at medarbeidersamtalen bør videreføres i sin nåværende form. Undersøkelsen viser også at det er særlig to variable som predikerer graden av å være enig i at medarbeidersamtalen bør videreføres i sin nåværende form. Den ene variabelen er at medarbeidersamtalen bevisstgjør de ansatte på virksomhetens visjoner, strategi og måloppnåelse og den andre er leders opplevelse av effekten av gjennomført samtale er i samsvar med ressursbruken. Bakgrunnsvariablene kjønn, virksomhetsområde og hvorvidt lederen hadde noen form for lederutdanning påvirker i liten eller ingen grad denne opplevelsen (Lien og Lorentzen, 2012).

1.2 Problemstilling

Medarbeidersamtalen som blir brukt som ledelsesverktøy har som hovedhensikt å være et verktøy for kommunikasjon og tilbakemelding for lederne i alle avdelingene/områdene, og bidra til å utvikle de ansatte til å oppnå bedre prestasjoner.

Resultatet av tidligere forskning viser at mange virksomheter gjennomfører medarbeidersamtaler uten å ha tenkt over hva dette ledelsesverktøyet gjør med de ansatte i organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2012). Dette er også inntrykk jeg har fått når jeg har tatt opp tema med ansatte i forskjellige virksomheter, og selv om denne prosessen gjennomføres hvert år, er det mange ansatte som ikke ser frem til denne prosessen.

Med denne masteroppgaven som skal skrives som et avsluttende prosjekt på masterutdanningen ønsker jeg å se på elementene en medarbeidersamtale består av. Spesielt fokus vil da settes på måldefinering, målevaluering/karaktergiving, karriereutvikling og forventinger ansatte har til medarbeidersamtalen, samt oppfølgings samtale. Med andre ord hvilke forutsetninger må være oppfylt for at medarbeidersamtalen skal oppleves som suksessfull.

Studien formuleres i følgende forskningsspørsmål:

«Medarbeidersamtalen, et nyttig ledelsesverktøy?»

For å besvare på hovedproblemstillingen er det nødvendig å se nærmere på andre sammenhengende elementer som all kan bidra til å belyse hovedtrekk ved nytten av medarbeidersamtalen.

- Hvordan formuleres formål og funksjon med medarbeidersamtale?
- Hvor nyttig er medarbeidersamtalen til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse?
- Hvordan bidrar medarbeidersamtalen til kompetanse- og karriereutvikling?
- Hvordan brukes karaktersystemet og hvordan oppleves bruken av et slikt system?
- Hva er effekten/nyttien av medarbeidersamtalen og bør den videreføres i sin nåværende form?

1.3 Datainnsamling

Det er ingen oppdragsgiver til denne masteroppgaven. Jeg har valgt tema og formulert problemstillingen ut fra min egen interesse og nysgjerrighet. For å få svar på problemstillingen har jeg tatt kontakt med ledere og ansatte og spurt om de var villig til å bidra med data til oppgaven. Jeg har valgt kun å ta for meg en virksomhet ettersom jeg mener at store summer kan bli spart dersom medarbeidersamtalen blir brukt riktig. Hvilken metode jeg skal bruke for å samle inn data kommer jeg nærmere inn på i metode kapitlet.

1.3.1 Kort om bedriften

Aker Solutions er et tradisjonsrik norsk industrikonsern. 75% av konsernets omsetning kommer fra olje- og gassrelatert virksomhet, men selskapet operer også innen andre deler av industrien. Selskapets historie går tilbake til etablering av Akers Mekaniske Verksted og Kværner Brug i 1841 og 1853. Kjell Inge Røkke kom inn som eier i 1996. I 2002 ble Røkke majoritetseier i det nye Aker Kværner. I 2008 skiftet selskapet navn til Aker Solutions og den norske stat eier per dags dato 30% av aksjer. I dag har selskapet kontorer og fabrikker i 29 lang og 23 000 ansatte. På alle lokasjoner og i alle avdelinger brukes medarbeidersamtale som et ledelsesverktøy. I 2011 ble det innført et dataprogram, MyPerformance som gjorde at en faset ut bruken av papirskjemaer. Programmet skal gjøre det lettere for ledere og ansatte å planlegge og gjennomføre medarbeidersamtalen.

1.4 Avgrensning

Begrepet leder brukes om den ansatte nærmeste leder som har personalansvar. Den ansatte selv har ikke noe personalansvar. Dette er relevant med hensyn til gjennomføring av medarbeidersamtalen. Det brukes per dags dato ingen andre ledelsesverktøy for oppfølging av ansatte.

1.5 Disposisjon

Kapittel 2: kapitlet presenterer perspektivene som utgjør studiens teoretiske rammeverk. Det gis en innføring i historisk utvikling av medarbeidersamtale samt hvordan ulike teoretikere definerer samtalen.

Kapittel 3: kapitlet omhandler forskingsdesign og valg av metoden som er benyttet i undersøkelsen.

Kapittel 4: kapitlet presenterer data som har blitt innhentet gjennom intervju.

Kapittel 5: kapitlet tar for seg drøfting og diskusjon av undersøkelsen samt konklusjon fra denne.

Kapittel 6: kapitlet presenterer en oppsummering og konklusjon av funn opp mot forskningsspørsmål og problemstilling samt refleksjoner om resultatene og mulig videre forskning på temaet.

2. Teoretiske referanser

I dette kapittelet presenteres studiens teoretiske rammeverk. Det gis en innføring i historisk utvikling samt hvordan ulike teoretikere definerer samtalen. Men henblikk på problemstillingen, ”**Medarbeidersamtalen, et nyttig ledelsesverktøy?**”, har jeg lagt fokus på medarbeidersamtalen og følgende elementene som denne omfatter, kompetanse og karriereutvikling, strategi og visjoner, målsetting og evaluering.

2.1 Medarbeidersamtalens historiske linjer

Ifølge Grimsø (2011) er samtaler mellom sjef og nærmeste medarbeidere en daglig foreteelse i et arbeidsforhold. I mindre miljøer er kommunikasjon som regel god, fordi forholdene er små og oversiktlige. Under slike omstendigheter antar en lett at etablerte ordninger med formelle medarbeidersamtaler er overflødige.

Også store organisasjoner er inndelt i mindre enheter med et relativt nært forhold mellom over- og underordnet. Det skulle tilsi at systematiserte medarbeidersamtaler vil være bortkastet tid. Hvorfor er da ordningen med systematiserte medarbeidersamtaler blitt etablert i så mange arbeidsorganisasjoner i senere år?

For å kunne gi svar på det ovennevnte spørsmål ønsker jeg å beskrive ulike typer samtaler, historiske linjer før det til slutt gis en definisjon på en medarbeidersamtale.

Medarbeidersamtalen slik vi kjenner i dag er utviklet gradvis da det hele startet i USA med prestasjonsvurderinger basert på personlighetstrekk og personlighetspsykologi og såkalte mann-til-mann vurderinger. Det startet med en rekke omfattende eksperimenter og undersøkelser ved Western Electric Co. I Hawthorne, USA. Hensikten var å se på hvordan arbeidsforhold og gruppenormer kunne virke inn på effektiviteten og produktivitet. En side av Hawthorne-undersøkelsen som sjelden eller aldri blir nevnt, er de omfattende intervjuundersøkelser som ble foretatt over flere år. De ansatte ble intervjuet om sin arbeidssituasjon og fikk anledning til å gi uttrykk for meninger, ideer om forbedringer o.l. når det gjaldt arbeidet. Den kilde til kunnskap og mulighet for videreutvikling som dette innebar for organisasjonen, ga en ny erkjennelse hos ledelsen av de ansatte som ressurs. Dialog mellom arbeidsgiver og ansatte om det arbeidet som skulle utføres, fikk derved ny betydning (Grimsø, 2011). Selve vurderinger og/eller tilbakemeldinger på resultatene ble da lagt til en

egen samtale som ble kalt «Performance appraisal» det engelske begrepet for medarbeidersamtale.

Basert på 40 års utvikling kan medarbeidersamtalen ifølge Røvik (1998) beskrives på tre ulike måter:

- Personalbedømmelsessamtalen

Dette er en samtale der det er et sterkt skille mellom leder og den ansatte. Det oppfattes ikke som en dialog, men en klart lederstyrt samtale. Tanken bak denne samtalen er at evaluering som gjøres av arbeidsprestasjoner blir fremlagt her, blant annet som grunnlag for lønnsfastsettelse. Denne type samtaler er ikke vanlige i norden, men utbredt i USA og England som er mer opptatt av bedømmelse av den enkeltes prestasjoner (Røvik, 1998)

- Vurderings- og veiledningssamtalen

Når Røvik (1998) omtaler denne type samtale henviser han til Wollebæk som beskriver dette som “en mykere” samtaleform enn personalbedømmelsessamtale. Denne samtalen, som beskrivelsen også tilsier, er opptatt av både vurderingsdelen og veiledningsdelen. Det betyr at medarbeideren blir vurdert på samme måte her som i personalbedømmelsessamtalen, men i tillegg blir det også fokusert på den ansattes karriereplaner og framtidsutsikter i organisasjonen.

- Den skandinaviske medarbeidersamtalen

Som et mottrekk til den personalbedømmelsessamtalen og vurderings- og veiledningssamtalen, ble det på midten av 1970-tallet laget rammer til en samtale som ikke fokuserte like sterkt på prestasjoner og evalueringer av de ansatte. Tanken bak denne samtalen er at det skal være en samtale mellom to likeverdige parter, en leder og en ansatt. I nordisk litteratur om medarbeidersamtaler er det fokus på hvordan samtalen kan aksepteres av ulike grupper internt i organisasjonen, blant annet ved å utelate tradisjonelt konfliktstoff som for eksempel forhandling om lønn (Røvik, 1998).

Grimsø (2011) argumenterer for at grunnen til at medarbeidersamtale har fått grobunn i de skandinaviske land, ligger i den høye grad av medbestemmelse som de ansatte er gitt, både gjennom lov- og avtaleverket og gjennom innflytelse fra arbeidspsykologisk og sosiologisk forskning. Blant annet Thorsrud og Emerys psykologiske jobbkra, som er nedfelt i

arbeidsmiljøloven paragraf 12 (Seksjon 4-3) (Grimsø, 2011). I tillegg til dette kommer den høye allmennutdanningen som gis i nordiske land. Erkjennelsen av at den enkeltes kompetanse bør utnyttes og utvikles, er relativt sterkt i norsk arbeidsliv. Bildet av en overordnet leder og en underordnet medarbeider passer ikke like godt som tidligere, da medarbeideren i større grad måtte innordne seg arbeidsgivers premisser.

2.2 Utvikling i moderne organisasjoner

Moderne organisasjoner må kontinuerlig forholde seg til nye bølger og populære oppskrifter å organisere og lede på. Forklaringer på at aktørene blir "grepet av en bølge", dvs. at man blir motivert til frivillig å gjennomføre endringer ved å adoptere en organisasjonsoppskrift som i en periode er "ute å reise" kan belyses med bakgrunn i instrumentelt og nyinstitusjonell/myte perspektiv.

I det instrumentelle perspektivet blir organisasjoner sett på som instrumenter for å oppnå klare og entydige mål som er satt av ledelsen og som styrer organisasjonen i en såkalt top-down logikk (Christensen, 2004). Organisasjonens viktigste oppgave er å være et redskap for effektivitet, og dens legitimitet er basert på hvorvidt den er effektiv (Røvik, 1998). Organisasjon er her et virkemiddel, ikke en verdi i seg selv. Derfor må og kan organisasjonen styres og utformes på alternative måter. Dette betyr at ledelsen har stor frihet til å designe ulike former, alt etter hvilke mål og behov de har (Røvik, 1998). Røvik (1998) forklarer at adoptering er problembetinget. Det vil si en organisasjon oppfatter å ha et ekte problem og ser på løsninger i forhold til slike problemer.

Fra 1970-tallet ble nyinstitusjonell teori introdusert av flere organisasjonsteoretikere: Meyer og Rowan, 1977; DiMaggio og Powell, 1983; Scott og Meyer, 1994. Nyinstitusjonell teori går ut på at formelle organisasjoner blir påvirket av sine omgivelser som har sosialt skapte forestillinger om hvordan organisasjoner bør være utformet for å framstå som moderne, profesjonelle og effektive. Christensen et al. (2004) beskriver perspektivet som et "myteperspektiv", i betydningen av at det beskriver generelle legitimerede ideer, standarder eller oppskrifter på hvordan man bør utforme deler av en organisasjon. Disse ideene spres ofte raskt gjennom imitasjon, og nedfelles i den formelle strukturen uten nødvendigvis å gi instrumentelle eller handlingsmessige implikasjoner, og fungerer dermed som et "utstillingsvindu" eller en ferniss (Røvik 1998). Dette perspektivet utfordrer forestillingen om at det er interne, objektive problemer som driver organisasjoner til å lete etter og

adoptere populære oppskrifter fra omgivelsene. Det argumenteres for at omgivelsene ikke bare tilbyr organisasjoner populære oppskrifter - i betydningen løsninger. Fra institusjonelle omgivelser kommer også tidstypiske *problemdefinisjoner*, definisjoner som organisasjoner ofte aksepterer som gode beskrivelser av sin egen situasjon - og som så motiverer til å adoptere tidstypiske løsninger (Røvik, 1998).

Den tredje beskrivelsen som Røvik (1998) introduserer er at moderne organisasjoner er identitetssøkende og identitetsforvaltende enheter. Det er gjennom kontinuerlig sammenlikning med andre organisasjoner at man utvikler sin identitet. Ifølge denne teorien, gjennom sammenlikning med andre at lokale problemdefinisjoner etableres. Problemer konstrueres som følge av at man enten oppfatter seg som for lik dem man vil være forskjellig fra, og/eller at man oppfatter seg som for ulik dem man identifiserer seg med. I begge tilfeller kan det å adoptere populære organisasjonsoppskrifter fremstå som en løsning på identitetsproblemet, fordi oppskriftene lett fungerer som meningsbærende identitetsmerker, så vel overfor omgivelsene som internt i forhold til medlemmene (Røvik, 1998).

Røvik (1998) definerer en organisasjonsoppskrift som:

''En legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner''.

Røvik (1998) peker på konsepter som målstyring, verdistyring, prosjektorganisering, medarbeidersamtaler og total kvalitet som eksempler på oppskrifter. Begrepet ''institusjonalisert'' organisasjonsoppskrift innebærer at den innenfor en tidsperiode oppfattes som den mest hensiktsmessige, tidsriktige og naturlige måten å organisere og lede på.

Det er naturlig at ledere og HRM-ansatte blir nysgjerrig på trender og oppskrifter, og også gjerne vil prøve nye ideer ut. Kuvaas (2008) viser til i sine studier at selv om det ikke bare er positive erfaringer i forhold til bruken av medarbeidersamtaler så benytter svært mange bedrifter dette verktøyet. Han peker blant annet på at følgende årsaker til dette:

- Tidligere praksis man mener har vært effektiv.
- Nåværende praksis i andre organisasjoner, såkalt ''Casual benchmarking''.
- Ideer, tanker og verdier rundt hvordan ting bør være.

- Ledernes personlige oppfatninger av hva de selv er gode til
- Det som er tidsriktig og "trendy".
- Tilbudene som markedsføres av eksterne konsulenter og fagspesialister.

Dette igjen kan relateres tilbake til perspektivene over der organisasjonen er legitimitetssøkende enheter som forholder seg til eksterne forbilder og er opptatt av å profilere og prestere sitt selvbilde overfor andre organisasjoner.

Bjordal (2010) har gjort empirisk studie om medarbeidersamtalen i de skandinaviske land har endret seg, eller om den har vært stabil i løpet av de siste 40 år. I tabellen under er funn for 2000-tallet presentert med bakgrunn i to perspektiver, modernistisk rasjonelt og nyinstitusjonelt perspektiv.

Tabell 2.2.1 Viser empiriske funn sett i lys av teoretiske perspektiver (Bjordal, 2010)

	Modernistisk-rasjonelt perspektiv	Nyinstitusjonelt perspektiv
TALER FOR ENDRING	Sent 2000-tallet: ledelsen gjennomfører to strukturelle endringsgrep; <i>fra ledelse til styring og fra "soft" til "hard" HR</i> , designet for å gjøre organisasjoner til funksjonsdyktige styringsinstrumenter. HR-funksjonen endres fra støttefunksjon for ansatte til at HR-ansvarlig blir en del av toppledelsen og redskap for ledelsen. Rasjonalistisk menneskesyn; fokus på kontroll. Stadig flere målinger kan observeres.	2000-tallet: smeltet utviklings- og bedømmelsesaspektet sammen. Sent 2000-tallet: Samtalen praktiseres som et virkemiddel for å realisere bedrifters mål og tiltak innen HMS arbeid, sammen med utvikling og tiltak for individuell måloppnåelse. Kompetanse er en viktig komponent i den moderne samtalen.
TALER FOR STABILITET	Sent 2000-tallet: Ledere anses som rasjonelle aktører og det kreves i dag at de avholder medarbeidersamtaler med ansatte. Konseptet anses som et effektivt og rasjonelt ledelsesverktøy for måloppnåelse som ikke behøver å endres. Konseptet har liten innvirkning på produksjon, inntjening og effektivitet. Har ingen legitim begrunnelse for å installere nytt samtalekonsept.	Sent 2000-tallet: Arbeidsgivere, ledere og medarbeidere er til syvende og sist i samme båt. I dag er det større forståelse for bedriftenes krav til overskudd som sikrer deres eksistens. Medarbeiderne har oppnådd økte rettigheter, stigende individualisering, lønn og arbeidstid kan skreddersys til den enkelte. De fleste liker å ha en årlig samtale med sjefen sin.

Organisasjoner påvirkes av omgivelsenes oppfatning om hva som er riktig. Medarbeidersamtalen er mer omfattende nå enn tidligere og både det modernistisk-rasjonelle perspektivet og nyinstitusjonelle perspektivet taler for endring og stabilitet.

2.3 Medarbeidersamtalen

Det finnes ikke noe fasitsvar på hvordan en god medarbeidersamtale skal være. Det eksisterer heller ikke en fast mal for medarbeidersamtalen ettersom dette vil avhenge av virksomhetens organisasjonsform, bedriftskultur, ledelsens oppfatning av medarbeidersamtalenes betydning og dens engasjement i gjennomføringen av dem, samt tillitsforholdet mellom over- og underordnet. Det finnes mye litteratur på temaet og mange definisjoner på hvordan denne skal forberedes, gjennomføres og etterarbeides.

Bedriftene bruker medarbeidersamtalen som et virkemiddel for å oppnå høyere prestasjoner. For medarbeidere kan målsettingen med medarbeidersamtalen være å få mest mulig igjen for arbeidsforhold i form av trivsel, læring og karriereutvikling. Med karrieren menes ikke bare det å "stige i grader", men at den ansatte opplever mening og utvikling gjennom for eksempel faglig utvikling.

Medarbeidersamtalen er et praktisk redskap for utviklingsarbeidet og for å skape arbeidsvilkår som de ansatte trenger for å gjøre jobben. Samtalen skal sikre at både bedriften og de ansatte får mest mulig igjen for ansettelsesforholdet, og får den informasjonen og kunnskap om hverandre som de trenger.

I engelskspråklig litteratur har begrepet som performance management, performance appraisal og performance review vært brukt til å fange opp de aktivitetene vi tradisjonelt har forbundet med medarbeidersamtaler på norsk. I de senere årene har derimot stadig flere organisasjoner tatt opp tråden fra nordamerikanske organisasjoner og implementert omfattende måle- og kartleggingssystemer hvor prestasjonsevaluering i hovedsak har det vi kaller et administrativt formål. Slike medarbeidersamtaler hører derfor inn under administrativ HR, som omhandler fastsetting av mål, evaluering av måloppnåelse og tilbakemeldinger på resultater eller atferd for å fatte og begrunne beslutninger om forhold som lønn, trenings- og utviklingsbehov, forfremmelser, talentidentifikasjon og oppsigelser (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Kuvaas (2008) basert på Fletcher (2001) argumenterer videre at på grunn av unøyaktig evaluering og målinger og fordi man i mange organisasjoner har hatt negative erfaringer med administrative medarbeidersamtaler har man blitt mer opptatt av medarbeidersamtalens utviklende formål.

- Administrative medarbeidersamtaler

Administrative medarbeidersamtaler har som formål å fatte og begrunne beslutninger om forhold som lønn, trenings- og utviklingsbehov, forfremmelser, talentidentifikasjon og oppsigelser. Som nevnt tidligere har disse samtaler et opplegg der man fastsetter mål, evaluering av måloppnåelse og tilbakemeldinger på medarbeiderens resultater eller atferd.

- Utviklende medarbeidersamtaler

Utviklende medarbeidersamtaler har som formål å utvikle medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke medarbeiderens arbeidsprestasjoner. I motsetning til hvordan administrative medarbeidersamtaler praktiseres, er utviklende medarbeidersamtaler en kontinuerlig prosess som nødvendigvis ikke må inneholde formelle samtaler. Det handler mer om hvordan gi effektive tilbakemeldinger og å legge til rette for å få det beste ut av hver enkelt medarbeider (Kuvaas og Dysvik, 2012). Videre understrekes det at det viktigste elementet er å gi tilbakemeldinger så tett opptil prestasjonen som mulig.

Ved å se på beskrivelsene over kan en trekke historisk linje tilbake til der samtalen hadde fokus på høy produksjon til en samtale som skulle være mellom to likeverdige parter, uten fokus på temaer som kunne bidra til konflikter. Med dette som bakgrunn tar jeg utgangspunkt i ulike beskrivelser og definisjoner av en medarbeidersamtale i et norsk perspektiv.

Mikkelsen (2002) argumenterer for at medarbeidersamtalene skal være vellykket vil det være sentralt å ta opp medarbeiderens og leders forventninger til hverandre gjennom klargjøring av:

- arbeidsoppgaver
- oppnådde resultater
- mål
- kompetansebehov
- fremtidig karriereutvikling
- kvaliteten på ledelse, kommunikasjon og samarbeid
- arbeidsmiljø og helse

-lønn og belønning

Jeg har valgt fremstillinger og innfallsvinkler til Røvik, Mikkelsen og Grimsø basert på at felles for definisjonene er at en medarbeidersamtale kjennetegnes av at den er planlagt, forberedt, personlig, at den er mellom en medarbeider og dennes leder, samt at den gjentas med jevne mellomrom.

En medarbeidersamtale er en periodisk (i betydning regelmessig, tilbakevendende), systematisk (i betydning planlagt og vel forberedt) og forpliktende personlig samtale mellom en leder og en medarbeider om forhold mellom den enkelte og virksomheten (Røvik, 1998).

En medarbeidersamtale er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere (Mikkelsen, 2002).

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).

2.3.1 Hva en medarbeidersamtale ikke er

Medarbeidersamtalen bør ikke være en unnskyldning for ikke å kommunisere i hverdagen eller å utsette å ta tak i ting som krever kommunikasjon eller ledelse. Wersland (2010) argumenterer for at medarbeidersamtalen ikke er en egnet arena for å ta opp eller løse konflikter. Dersom en da er involvert i en konflikt, bør du være trygg på at begge parter kan gjennomføre medarbeidersamtalen uten at konflikten påvirker samtalen negativt. Eventuelt bør en vente til konflikten har gitt seg før medarbeidersamtalen blir gjennomført.

Selv om en god medarbeidersamtale oppleves som personlig og medarbeideren føler seg sett og hørt i samtalen, bør en ikke bli for nærgående i personlige vurderinger eller i utspørringen av medarbeideren. Åpenhet betyr ikke at en må snakke om dype og svært personlige ting.

Medarbeidersamtalen skal ikke være noe intervju, kryssforhør eller arena for oppsamlet frustrasjon. Den skal heller ikke være den ene gangen i året det gis ros og positiv feedback. Lønnsforhandlinger passer dårlig sammen med andre medarbeidersamtaletemaer. Det skaper

et forhandlingsklima som kan virke ødeleggende for den likeverdigheten som kreves for å få til en optimal samtale.

2.4 Relasjonsledelse

Det er allmenmenneskelig behov å finne plass i en tilværelse som gir tilstrekkelig tilbakemeldinger på oss selv som velfungerende mennesker.

Å vise omtanke for andre og å gi oppmerksomhet er noe av den sunneste atferden en kan tenke seg i et miljø. Spurkeland (2012) argumenterer for at et omsorgsfullt arbeidsmiljø også er best for å bli ytende og effektiv når det gjelder.

Relasjoner bygges gjennom dialog. Dialogen er brobyggende og undersøkende i form. Dialogen er vinn-vinn samtale, men diskusjon og debatt er vinn-tap samtaler. Den verbalt sterkeste vinner gjennom sterk argumentasjon, dominerende stemmebruk, bruk av autoritet eller manipulasjon.

Dialogen har en tendens å trenge dypere inn i forståelsen gjennom mennesker og har som hensikt å avklare, knytte bånd og skape respekt. Dialogen er sentral innen god kommunikasjon og kan trenes i det daglige arbeidet med relasjonsbygging.

Dette er likevel en sjanse til å bli bedre kjent med andre deler av livet og kompetansen deres og finne noe av bredden og dybden i personligheten du har foran deg.

Spurkeland (2012) forteller at medarbeidersamtaler er strukturerte og kjedelige i form og innhold. Han mener at en med fordel kan innføres kreativitet og variasjon for å løfte samtalen ut av stive og pliktpregete rutiner. Det vil dessuten være fint om samtalepartene fant noen fellesinteresser ettersom dette vil styrke relasjonen mellom disse to.

En tilsynelatende fri-flyt samtale kan være meget profesjonell fordi den beholder fokus på det essensielle, nemlig innsikt i totalkompetansen. Dyktige jobbintervjuere er gode på dette og henter kunnskap intervjuobjektene ikke oppdager med det samme.

Spurkeland (2012) kaller medarbeidersamtalen ”relasjons- og resultatsamtalen”. Meningen med en slik samtale er slik som tittelen understrekker at den skal styrke relasjonen mellom leder og medarbeider, og den skal se grundig på resultater av medarbeiderens arbeidsinnsats.

Spurkeland (2012) forteller at hovedfokus med en slik samtale er å flytte fokus fra skjemaer til fri og naturlig dialog.

Samtalen deles i 4 stasjoner: 24-timersmennesket, oppgaver, utvikling og tilbakemelding.

Disse fire stasjoner skal sikre at medarbeiderens totale livssituasjon blir tema, samtidig som lederen får organisasjonens behov for jobbfokus dekket.

Med bakgrunn i min problemstilling, **''Medarbeidersamtale, et nyttig ledelsesverktøy?''** er det viktig å undersøke relasjonsbyggingen mellom leder og den ansatte. Relasjonsbygging er nytting for forholdet og prestasjonen og kan være enda et viktig element i medarbeidersamtalen som ingen av de ovennevnte definisjonene har introdusert.

2.5 Karriereutvikling

Karriereveiene er selve grunnelementet i karriereplanleggingen. De er objektive beskrivelser av sekvensielle eller sammenlenkede posisjoner i organisasjonen, dvs. et sett av stillinger som kan innehas i en bestemt rekkefølge (Nordhaug, 2002). Dersom man skal dra full nytte av karriereveiene, må det være klart definert og helst også formelt dokumentert. Det er også viktig at de representerer forflytningsmuligheter som er realistiske og det bør for hver posisjon spesifiseres hvilke kunnskaper og ferdigheter som er nødvendig hos den som skal fylle stillingen.

Nordhaug (2002) forklarer at karriereplanlegging er en tosidig prosess. Det er i organisasjonens interesse at de ansatte selv vurderer sin egen karriereutvikling og at organisasjonen støtter opp og fremskaffer veiledning i forhold til planleggingen. Organisasjonen er avhengig av klarest mulig informasjon fra medarbeidere for sin egen planlegging og for å kunne gi støtte til medarbeidere. Organisasjonen må se på sine behov men samtidig prøve å støtte sine medarbeidere som til gjengjeld vil knytte dem sterkere til organisasjonen og på det viset mindre tilbøyelig til å overveie å bytte jobb.

Nordhaug (2002) argumenterer videre for at dersom medarbeidere bare blir gjort kjent med kravspesifikasjonene og ikke blir veiledet og hvordan en kan søke å oppnå en kompetanse som fyller kravene, er det grunn til å tro at frustrasjon og tilbaketrekning blir konsekvensene for mange.

Karriereplanlegging er et eget verktøy i personalarbeidet og det finnes lite kunnskap om i hvilke grad karriereplanlegging gjennomføres i norske bedrifter (Nordhaug, 2002). Men tatt i betraktning av at medarbeidersamtalen omhandler karriereutvikling synes jeg det var viktig å ta med karriereplanlegging i den grad en kan påvirke sin karriereutvikling gjennom medarbeidersamtalen og også fordi jeg har en oppfatning av at medarbeidere lar seg motivere ved å vite hva deres neste steg i karrieren er. De må nemlig følge karriereveien og vite om de krav som stilles for å kunne få en stilling.

2.6 Kompetansetiltak og kompetanseutvikling

Lai (2013) definerer kompetanse som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål. I praksis omtales trenings- og utviklingstiltak som kompetanseutvikling.

Trenings- og utviklingstiltak defineres som systematiske lærings- og utviklingstiltak med det formål å forbedre individuelle, gruppemessige og organisatoriske prestasjoner i arbeidssammenheng (Kraiger og Ford, 2007) i Kuvaas og Dysvik (2012).

Nordhaug (2002) definerer kompetanseutvikling som programmer og tiltak som organisasjonen gjennomfører med sikte på å utvikle de ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner, samt all den uformelle læring som finner sted gjennom selve arbeidet. Det endelige resultatet av kompetanseutviklingstiltak bestemmes av graden av læring. Videre er det ingen kompetanseutvikling hvis ikke medarbeiderne overfører eller bruker den nye kompetansen/kunnskapen på arbeidsplassen.

Kuvaas og Dysvik (2012) forklarer at trening- og utviklingstiltak er viktige HR-aktiviteter siden dette øker graden av konkurranse mellom organisasjoner, som igjen vil stille krav til både nye og eksisterende medarbeidere om å fornye og videreutvikle egne kunnskaper og ferdigheter.

Lai (2004) argumenterer for at kompetansetiltak er de investeringer som gjøres for å anskaffe, utvikle, mobilisere og eller avvikle kompetanse. Hun påpeker også at medarbeidersamtalen/utviklingssamtalen kan brukes som en del av kartleggingsverktøyet i forbindelse med kompetanseanalyse.

Fordi kunnskapsmedarbeidere innehar unike kunnskaper og ferdigheter, er det vanskeligere å erstatte dem enn andre medarbeidere som utfører mer rutinepregede og enkle oppgaver (Kuvaas og Dysvik, 2012). Kuvaas og Dysvik (2012) argumenterer videre at det ikke er sikkert at organisasjonen får beholde dem over tid dersom de ikke opplever mulighet til å videreutvikle seg og arbeide innen rammer de synes er akseptable.

Lai (2004) argumenterer for at kompetansestrategi gir grunnlag for utvikling av mål og kan konkretiseres gjennom tiltaksplaner både for organisasjonen som helhet og for den enkelte medarbeideren.

2.7 Medarbeidersamtalen som motivasjonsmiddel

I forventningsteori antas det at høy ytelse oppstår når en person ser at det kan bli mulig å oppnå noe man ønsker seg sterkt (Jacobsen og Thorsvik, 2002). I studiet om medarbeidersamtalen vil det bli lagt vekt på behov for status og prestisje og behov for selvrealisering. Dette nivået handler om å få realisert drømmene sine og å få brukt evnene sine til det fulle. Vi har et behov for stadig å utvikle oss selv og å nå vårt fulle potensial.

Det finnes to ulike former for motivasjon; ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon er motivasjon som kommer utenfra i form av ytre belønninger som bonuser, lønnsøkninger, forfremmelse og lignende. Det negative med denne formen motivasjon er at medarbeiderne fort kan bli for opphengt i resultatet av oppgaven og ikke gleden ved å utføre den. Det kan igjen ha negativ innvirkning på kvaliteten på arbeidet. Den indre motivasjonen kommer innenfra i form av glede ved å mestre forskjellige arbeidsoppgaver, ha et ønske om å lære og bygger på en forutsetning om at de ansatte liker å gjøre en god jobb. Når de ansatte blir drevet av en indre motivasjon er de engasjerte, knyttet og forpliktet til organisasjonen og arbeidet som skal utføres. De ansatte føler et psykologisk eierskap til organisasjonen. Dette innebærer at medarbeiderne ønsker å gjøre en ekstra innsats for at organisasjonen skal nå sine mål. Belønninger som øker den indre motivasjonen kan være å få muligheten til å utvikle sine ferdigheter, karrieremuligheter og få tildelt mer ansvar. Disse belønningene fører til at de ansatte blir mer lojale og engasjerte. Belønningene vil dermed bidra til at det gjøres en ekstra innsats for at organisasjonen skal nå sine målsettinger (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Kuvaas (2008) har gjennomført en omfattende studie blant nærmere 600 ansatte i over 60 sparebanker for å kartlegge de ansattes opplevelse av medarbeidersamtalen. Hovedfokus har vært å kartlegge hvilke effekter en vellykket medarbeidersamtale har på arbeidsprestasjoner, firmaloyalitet og på intensjonen om å se seg om etter ny jobb (turnover-intensjon). Studien viser at det er omtrent like stor sannsynlighet for at medarbeidersamtaler gjør vondt verre, som for at de bidrar til noe positivt.

En vellykket medarbeidersamtale gir kun positiv effekt på arbeidsprestasjoner for ansatte med høy indre jobbmotivasjon. Det er den gruppen ansatte som allerede leverer de beste arbeidsprestasjonene og tar et selvstendig ansvar for egen utvikling og jobbutførelse.

For ansatte med lav indre motivasjon kan medarbeidersamtalen virke mot sin hensikt. Det er negativ sammenheng mellom tilfredsheten med medarbeidersamtalen og arbeidsprestasjoner for de med lav indre motivasjon. Kuvaas (2008) hevder at det er de samme som har størst behov for et slikt HR-verktøy.

Kuvaas (2008) påviser at en vellykket medarbeidersamtale kan ha positiv effekt på den ansattes firmaloyalitet og reduserer dessuten den ansattes intensjon om å bytte jobb (turnover-intensjon). Men det gjelder altså kun for den halvparten av medarbeiderne som opplever medarbeidersamtalen som positiv. Kuvaas (2008) anbefaling til bedrifter som bruker slike tilbakemeldings- og målstyringsaktivitet er at disse bør tilpasses medarbeiderens individuelle behov og egenskaper.

2.8 Strategi, visjon og målrettet ledelse

En virksomhets visjon skal være et bilde av hva virksomheten ønsker å bli en gang i fremtiden. Den ligger ofte langt frem i tid og er ofte kjennetegnet av et spesielt språk og mye bruk av symboler og metaforer. Visjonen gjenspeiler ofte både virksomhetens interne og eksterne mål, der også de ansattes interesser og verdier kommer frem. Visjonen er utformet på den måten at den når flere grupper, og ender da opp med å være lite presis (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Lai (2013) argumenterer for at strategi handler om overordnede beslutninger som påvirker organisasjonen, med det formål å kunne tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene

og oppnå best mulig resultater. En strategi er i sin essens en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å nå definerte mål (Lai, 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2007) skriver at en organisasjons strategi er en beskrivelse av hvordan en planlegger å nå målene. Mål og strategier virker motiverende på ansatte og kan ha en styrende funksjon. De kan som vi skal se senere på bli brukt som evalueringskriterier for både organisasjonen og den enkelte ansatte.

Målrettet ledelse

Sentralt punkt i målrettet ledelse er å avklare gjensidige forventninger mellom leder og medarbeider og at dette bidrar til en avklaring av den enkeltes ansvar for mål og resultat (Busch m.fl., 2009).

Ved å ta utgangspunkt i virksomhetens strategi utarbeides det en virksomhetsplan hvor det formuleres overordnet mål, hovedmål, delmål og resultatmål. Busch m.fl. (2009) forklarer videre at når det foreligger en virksomhetsplan bør det fastsettes arbeidsmål for den enkelte medarbeider som forplikter. Medarbeidersamtalen kan benyttes til dette formålet.

Målrettet ledelse handler om å sette mål (målsettingsfasen), gjennomføre tiltak (gjennomføringsfasen) og oppfølging på alle nivåer i virksomheten (resultatmålingsfasen) og det legges vekt på:

- at det er en felles erkjennelse av den aktuelle situasjonen
- at det er enighet blant alle medarbeidere om hvilke resultater (mål) som skal oppnås
- at alle medarbeidere har et personlig ansvar og forpliktelse når det gjelder å realisere målene (Busch m. fl. 2009)

Videre hevder Busch m.fl. (2009) at følgende forutsetninger må være tilstede når man skal utføre målrettet ledelse:

- Toppledelse må være enig om at virksomheten skal bruke det, og samme gruppen innehar nødvendig kunnskap om målstyring.
- Avdelingsledere aksepterer og vet hva målstyring innebærer, og kjenner til de krav som stilles til dem.
- Det finnes et overordnet mål eller en målstruktur som kan danne rettesnor for målsettingsarbeidet.

-Det finnes metoder, eller det kan utvikles metoder, for utforming av resultatmål og resultatindikatorer.

-Budsjett-, regnskaps og andre informasjonssystemer er utformet eller kan utformes slik at de gir de informasjoner som er nødvendige for resultatkontroll. (Busch m.fl. 2009)

Grimsø (2006) forklarer at i Norge har grunntanken bak systematisk målstyring blitt utviklet til å bli en del av medarbeidersamtaler. Tanken bak systematisk målstyring er at dersom medarbeidere er med på å fastsette mål vil de vite hva som forventes og har da mulighet til å bestemme selv hvordan han skal nå disse målene. Ved å involvere medarbeideren vil dette bidra til å øke forståelsen som er viktig for både motivasjon og læring.

Målsettingsteori

Målsettingsteori går ut på at motivasjonen ligger i målet, og derfor vil et motiverende mål være en nødvendig forutsetning for å skape motivasjon blant medarbeidere. Kaufmann og Kaufmann (2009) forklarer at motiverende mål må innebære:

-Spesifikke mål

-En viss utfordring

-Tilbakemelding om resultat

Kaufmann og Kaufmann (2009) forklarer videre at hovedpoeng i målsettingsteori dreier seg om å sette mål som er styrende og motiverende for den ansatte. Det som byr på mest utfordring og er å skape god forståelse rundt de målene man jobber mot. Grunnleggende forutsetning for at mål skal kunne motivere, nemlig at de ansatte aksepterer og slutter opp om målene. En person må bestemme seg for å forsøke å realisere et mål eller oppnå et bestemt resultat, før det vil skape økt ytelse.

I denne studien skal vi se på hvordan målsetting som er en del av medarbeidersamtalen blir gjennomført og målenes tilknytning til avdelingens visjoner og strategier. For å vite i hvilken grad mål har blitt gjennomført benytter en seg av evaluerings system. Dette er et nokså nytt tilslag i medarbeidersamtalen og beskrives i neste kapittel.

2.9 Evaluering - karaktersystemet

Jeg har ikke funnet litteratur som bekrefter at karaktersystemer som har blitt tatt i bruk av norske bedrifter, både offentlige og private, er en del av medarbeidersamtalen. Men med tanke på at dette er en naturlig arena, kan en anta at det er i medarbeidersamtalen selskapets verdier og den ansattes kompetanse og måloppnåelse blir evaluert og satt karakter på.

For å finne om målene nås, må de ansattes prestasjoner vurderes og måles. Mer bruk av prestasjonsbasert lønn fordret også målinger av prestasjoner. Siden dette gjøres med tall, fremstår tallkarakterer som mest egnet (Dahle, 2014).

Dahle (2014) forteller videre at bruk av karakter begynte å bre seg i norsk arbeidsliv etter 2000. Statoil innførte karaktersystemet i 2006 og etter den tid ser det ut til at bruken av karakterer og andre kvantifiserte vurderinger har økt. Resultater fra den årlige undersøkelsen Norsk Ledelsesbarometer tyder på at mye har skjedd de tre-fire siste årene. Undersøkelsen, som gjennomføres av De Facto Kunnskapssenter for fagorganiserte, viser at hard, amerikansk HR er i ferd med å bli den rådende personalpolitikken i en del virksomheter. Mange selskaper har begynt å gi ansatte karakterer de seneste årene – blant dem statseide Posten (Dahle, 2014).

Flere får karakterer, og karakterer knyttes til lønnsutvikling. Dahle (2014) argumenterer for at bruken av karakterene er endret og utvidet. Nå bruker selskaper karakterer som verktøy også når de skal ned nedbemanne.

Mye av kritikken i media har vært at de ansatte får karakteren for atferden og oppførselen på jobben. Selv om det ikke er nytt at ansattes atferd har mye å si for deres karriereutvikling, er det i norsk sammenheng uvanlig at lederne setter karakterer på hvordan folk ter seg på arbeidsplassen.

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) forsvarer karaktersettingen. De ansatte gjør en bedre jobb. Produktiviteten blir bedre. Dette er gevinstene ved karaktersettingen ifølge NHO. NHO mener at systemer for evaluering av den enkelte medarbeiders innstas målt opp mot bedriftens målsetninger vil være produktivitetsfremmende.

LO råder bedriftene til å ikke gi ansatte karakterer ettersom de mener det øker bruk av trynefaktor. Holdningen til LO er at HR-systemer utviklet for amerikansk arbeidsliv ikke passer i Norge.

Disse systemer er i hovedsak utviklet ut fra amerikanske arbeidsforhold, som skiller seg sterkt fra det vi er vant til på norske arbeidsplasser. I norsk arbeidsliv har vi tradisjon for en samarbeidsmodell som bygger på åpenhet og tillit mellom ledere og ansatte. Det norske samarbeidsmodellen har vist seg å være konkurransefortrinn i forhold til amerikansk bedriftskulturen, som styres ovenfra og ned.

Ved å innføre slike karaktersystemer kan man kneble den daglige åpenheten og tilliten, og dermed skape en fryktkultur i virksomheten. Det gjelder særlig når det knyttes til lønnsfastsettelse. Da er vi tilbake til trynefaktoren, som vi vet skaper misnøye. Det virker noe søkt å hevde at karaktersetting er en effektiv medisin mot trynefaktor. En slik argumentasjon er nok et forsøk på å gi karaktersettingen et vitenskapelig preg, men de problematiske sidene ved subjektive vurderinger gjør at det i beste fall er snakk om kvasivitenskap (Dahle, 2014)

2.9.1 Karaktersystemets oppbygging

Dahle (2014) bruker to situasjonsbeskrivelser av karaktersystemer:

Rutinemessig: Selskapene gir karakterer i en stabil budsjett- og bemanningsmessig situasjon, der det ikke er snakk om kostnadskutt eller nedbemanninger. En slik normalsituasjon er den vanligste rammen for karaktersetting. Her gir selskapene karakterer som en integrert del av personalpolitikken – som en del av det løpende HR-arbeidet. Ofte påvirker karakterene lønns- og opprykksmuligheter internt i selskapet (Dahle, 2014).

Ekstraordinært: Selskapene gir karakterer når de er i en presset økonomisk situasjon og må redusere staben. Dette er en noe mer ekstraordinær ramme for karaktersetting. Her bruker selskapene karakterer som et verktøy i en nedbemanningsprosess. Ansatte som mangler den ønskede kompetansen gis dårlige karakterer. I slike tilfeller stagnerer ikke de ansatte bare lønns- og karrieremessig, men de mister jobben (Dahle, 2014).

Videre forteller Dahle (2014) at forskjellige selskaper praktiserer forskjellige måter å gi karakterer på, nemlig tall og ord.

Karakterer med tall: Tallkarakterer har vært forholdsvis vanlig måte å gi karakterer på, og har vært dominerende metode i den angloamerikanske bedriftskulturen. Skalaen varierer mellom forskjellige selskaper og noen selskaper bruker også bokstavkarakter på en skala.

Karakterer med ord: Et økende antall selskaper har gått bort fra rendyrkede tallkarakterer og over på til å bruke verbale betegnelser på en skala. I stedet for å vurdere de ansatte med et tall fra 1 til 5, vurderer selskapene de ansatte med for eksempel verbale merkelapper. Slike merkelapper kan være "dårligere enn forventet", "som forventet" og "bedre enn forventet" (Dahle, 2014).

Diagrammer: Diagrambasert karaktersetting tar utgangspunkt i tallkarakterer eller verbale merkelapper. Selskaper opererer med to hovedkategorier, for eks. en karakter for prestasjoner og en karakter for verdier. Enkelte selskaper gir karakter for potensial. Selskapene setter karakterene inn i et diagram der hovedkategoriene utgjør x- og y-aksen. Plasseringen i diagrammet utgjør så den endelige karakteren. Av og til har også hver "boks" i diagrammet en verbal merkelapp.

2.10 Oppsummering

I teori kapittelet har det blitt redegjort for hva medarbeidersamtalen er, hvor den kommer fra, og hva som er formålet med den. Det har blitt redegjort for medarbeidersamtalen som relasjonsbygging verktøy samt kompetanse- og karriereutviklingsverktøy. Videre har teorien om selvbestemmelse blitt presentert, slik at det kan bli belyst om tydelig målsetting er relatert til selvbestemmelse og økt motivasjon samt i hvilken grad er mål knyttet til organisasjons strategi og visjoner. For å definere graden av oppnåelse av mål har teori om evaluering blitt beskrevet.

Mikkelsen (2002) argumenterer for at medarbeidersamtalene skal være vellykket vil det være sentralt å ta opp medarbeiderens og leders forventninger til hverandre gjennom klargjøring av:

- arbeidsoppgaver
- oppnådde resultater
- mål

- kompetansebehov
- fremtidig karriereutvikling
- kvaliteten på ledelse, kommunikasjon og samarbeid
- arbeidsmiljø og helse
- lønn og belønning

De ovennevnte teoriene og elementer for en vellykket medarbeidersamtale vil fungere som teoretiske knagger og et redskap for å tolke innhentet data mot problemstillingen, ”**Medarbeidersamtalen, et nyttig ledelsesverktøy?**”.

3. Metode og design

Informasjonen som samles inn for å finne svar på problemstilling gjøres ved bruk av en bestemt metode. I dette kapitlet gis begrunnelse for forskningsdesign og metode, samt en redegjørelse for datamaterialets pålitelighet, gjennomsiktighet og overførbarhet. Prosessen om hvordan informasjonen innhentes, analyseres, tolkes er også beskrevet i dette kapitlet.

3.1 Forskningsdesign

Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2006) viser til flere design som kan være aktuelle ved bruk av kvalitativ metode. Disse er etnografi, grounded theory, casedesign og fenomenologi.

Analyse av meningsinnhold er vanlig innenfor en fenomenologisk design. I slike analyser er man opptatt å se på en gruppe mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Ifølge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2002) er mening nøkkelord i dette designet fordi forskeren forsøker å finne meningen med et fenomen sett gjennom en gruppe menneskers øyne. Kvale (2006) argumenter for at fenomenologi er opptatt av å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informanter. Forskerens integritet og rolle som person er avgjørende for kvaliteten på vitenskapelig kunnskap og etiske beslutninger som tas i kvalitativ forskning (Kvale, 2006).

I denne masteroppgaven ønsker jeg å få større forståelse og beskrive et fenomen, nemlig medarbeidersamtalen. Basert på erfaringer informantene har med medarbeidersamtalen ønsker jeg å finne deres forståelse av samtalens formål og dens funksjon. Med bakgrunn i dette og beskrivelsen av fenomenologisk design velger jeg sistnevnte som design på min forskning.

3.2 Forskningsmetode

Kvalitative forskningsmetoder brukes oftest som selvstendige verktøy, men kan også brukes til å utdype en problemstilling som utforskes med kvantitative metoder. En kvalitativ studie kan være et pilotprosjekt der målet er å utvikle verktøy, spørreundersøkelse, til bruk på et større utvalg. Tilnærminger ved bruk av kvalitative metoden er fleksibelt. En låser seg ikke

fast til en bestemt datainnsamlingsmetode på forhånd og analyse og fortolkning foregår parallelt.

Forskjellen mellom kvantitative og kvalitative metoder er at de egner seg til å innhente ulike typer data. *Har-data* og *gjør-data* kan hentes inn med kvantitative metoder mens kvalitative metoder egner seg særlig godt til innhenting av sosiale data om sosiale relasjoner og meninger. For å kunne stille spørsmål som besvarer problemstillingen, kan forskeren benytte seg av kvalitative metode som intervju.

I undersøkelsesprosessen jeg foretok, valgte jeg å bruke den kvalitative metoden, som jeg så på som den mest anvendelige. Grunnen til det er at jeg ønsker å finne ut hva er lederens erfaring med medarbeidersamtalen og se om det er eventuelle sammenhenger med tidligere funn.

Kvale (2006) argumenterer for at det kvalitative intervjuet har som formål å innhente kvalitativ kunnskap, uttrykt med vanlig språk. Den forsøker med andre ord å innhente åpne, nyanserte beskrivelser av ulike sider ved intervjupersonens livsverden (medarbeidersamtalen). Utfordringen i kvalitative forskningsmetoder er å få noe fornuftig ut av en stor mengde ustrukturerte data, redusere informasjonsmengden så den blir håndterlig å jobbe med, identifisere mønstre og lage et rammeverk for å formidle innholdet.

3.3 Datainnsamling

I kvalitative tilnærminger finnes det mange forskjellige metoder for data innsamling. Metoder som nevnes her er ulike typer observasjoner, dokumentanalyse og intervju. I min studie der jeg ønsker å utdype tidligere funn om medarbeidersamtale var det naturlig å bruke intervju samt dokumentanalyse.

Intervju

Det finnes tre hovedtyper av kvalitativt forskningsintervju; strukturert, semistrukturert og ustrukturert/åpent. Et strukturert intervju, følger en intervjuguide med faste spørsmålsformuleringer. Et semistrukturert intervju jobber også ut fra en intervjuguide, men spørsmål, temaer, og rekkefølge kan tilpasses mer den enkelte intervjusituasjon. I et ustrukturert forskningsintervju har man kun et tema fastsatt på forhånd, mens spørsmålene blir til der og da (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2010).

Jeg mente at et strukturert intervju var den beste måten for å få tak i den informasjonen jeg ønsket. Fordelen med et slikt intervju er at det kan ligne på intervjuer med pre-kodede spørreskjemaer, men en får mer utfyllende svar enn ved pre kodede spørreskjemaer. Intervjueren har også mulighet til å lede eller rette på respondenten dersom han/hun ikke forstår spørsmålet. Utfordringen er ifølge Jacobsen (2005) er at den type design kan være ressurskrevende og det kan være vanskelig å tolke informasjonen man får inn på grunn av all nyanserikdom.

Videre brukte jeg Kvale (2006) sine sju stadier for å strukturere intervjuundersøkelser. Disse er:

1. Tematisering: Før intervjuet starter formuleres formålet med undersøkelsen og hvordan forskeren oppfatter emnet.
2. Planlegging: Forskeren planlegger studien med henblikk på ønsket kunnskap og studiens moralske implikasjoner.
3. Intervjuing: Intervjuene gjennomføres på grunnlag av en intervjuguide. På dette stadiet må forskeren ha reflektert over kunnskapen som søkes og den mellommenneskelige relasjonen i intervjusituasjonen. Informerte ble opplyst om anonymitetskravet og at dybdeintervjuet kom til å bli tatt opp på bånd for senere å transkriberes. Informantene fikk også informasjon om at det under forskningsprosjektet var kun jeg som ville ha tilgang til datamaterialet og at dette ville bli slettet ved forskningsprosjektets slutt. Dybdeintervjuene med respondentene var planlagt å ha en lengde på 30-45 min., men tok noen lengre tid i de fleste tilfeller ettersom informantene hadde mye å fortelle. Deretter ble det brukt 2-3t til transkribering av hver intervju.
4. Transkribering: Den muntlige talen i intervjuet gjøres over til tekst. Materialet gjøres klart for analyse. Transkribering av de åtte dybdeintervjuene ble gjort fortløpende etter at intervjuene var avsluttet. I transkriberingsprosessen har jeg vektlagt å ivareta respondentenes utsagn, noe som ifølge Kvale (2006) er viktig for forskningsprosjektets pålitelighet.
5. Analysering: Forskeren bestemmer hvilken analysemetode som er best egnet for undersøkelsenes formål og emneområde.
6. Verifisering: Det undersøkes om funnene kan generaliseres. Undersøkelsens reliabilitet og validitet sjekkes også på dette stadiet. Generaliserbarheten til

kvalitativ intervjubasert forskning er at det er for få respondenter til at resultatet kan ha overføringsverdi til andre (Kvale, 2006). Jeg tror at med åtte informanter i dette studiet er nok for at funnene i undersøkelse vil kunne gjenkjennes av andre og betraktes som generaliserbare.

7. Rapportering: Undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles i en for som overholder vitenskapelige teorier. Rapporten skal være lesbar, og det må tas hensyn til undersøkelsens etiske sider. I dette studiet har disse kravene blitt ivarettatt ved at respondentene har blitt anonymisert, og ved at eventuell identifiserbar datamateriale har blitt forkastet samt at taushetsplikt har blitt overholdt.

3.3.1 Utvalget

Når jeg skulle samle inn data valgte jeg til å begynne med å begrense utvalget mitt til lederne og ansatte på Aker Solutions, avdeling Tranby. Det ble vurdert å gjennomføre intervju ved andre organisasjoner, men basert på innhentet informasjon viste det seg at private og offentlige organisasjoner har samme oppfatning av medarbeidersamtale og dens viktighet. Det ble dermed konkludert i samarbeid med veileder at å intervju flere respondenter utenfor Aker Solutions ikke ville gi noen utslag på resultatet.

I kvalitative intervjuer er det ingen øvre eller nedre grense for hvor mange intervjuer en forsker burde gjennomføre (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Men med tanke på at slike intervjuer er ressurs-, tid- og kostnadskrevende valgte jeg å begrense utvalget mitt til 8 intervjuobjekter.

Jeg valgte å fokusere på 3 ledere på mellomledernivå med lang erfaring og 2 ledere med relativ kort ledererfaring, samt 3 ansatte 2 med lang og 1 med kort erfaring. Ved å fokusere på disse to grupper vil problemstillingen min bli best mulig besvart. Det kan likevel oppstå noen målefeil med tanke på at de som er med på undersøkelsen kommer fra samme bedrift, noe som vil bli tatt i betraktning. Når man skal trekke konklusjoner fra det empiriske opp mot det teoretiske, er det viktig at målene som er laget er både valide og reliable.

3.3.2 Systematisering

Etter at jeg hadde gjennomført intervjuer, ble den innsamlede data transkribert og informasjonen ble kategorisert for til slutt å sammenbinde det hele for å gi det en mening.

Denne prosessen gjør at reliabiliteten til hver informant som intervjuobjekt øker. Neste steg i prosessen var å analysere og tolke den systematiserte data, en vanskelig og tidskrevende prosess.

I denne fasen benyttet jeg meg av Malterud (1996) sin fremstilling for å analysere meningsinnholdet i dataen jeg hadde samlet inn gjennom intervjuene.

Første steget i denne prosessen er å få et **helhetsinntrykk** av materialet. Denne fasen går ut på organisering av materialet. Malterud (1996) sier at i denne fasen er det fugleperspektivet som er gjeldende. Selv om forskeren ser etter hovedtemaer skal ikke disse systematiseres.

Jeg så ikke etter detaljer, men konsentrerte meg om sentrale temaer i den informasjonen som intervjuobjektene har gitt noe som hjalp meg til å få en oversikt og forståelse for materialet og videre i analysearbeidet.

Neste trinn blir å finne **meningsbærende elementer** i materialet. I denne fasen skal forskeren begynne å systematisere enhetene. Denne prosessen kalles koding, og kodene utvikles med utgangspunkt i de opprinnelige temaer fra første fase, helhetsinntrykk. De opprinnelige temaer kan da justeres til mer presise koder underveis. Selv om koding er hovedfokus i denne fasen er det viktig å ikke skille det fra tolkningsprosessen. Malterud (1996) argumenter videre at gjennom kodearbeidet utvikles det prinsipper for dekontekstualisering av materialet. Dette betyr at deler av stoffet tas og knuttes sammen med andre elementer av materialer som sier noe om det samme.

For min del innebar det at jeg gikk gjennom materialet og så etter begreper, uttrykk og utsagn som ga meg nødvendig informasjon om hva informantene hadde sagt om medarbeidersamtalens formål og funksjon. Ut fra dette laget jeg koder som i neste fase skulle utdypes mer.

Neste trinn definerer Malterud (1996) som **kondensering** – fra kode til mening. I denne fasen skal forskeren trekke ut meningsinnholdet i de kodene som er utarbeidet i den andre fasen, meningsbærende elementer.

Tabellen under viser eksempel på de ulike analysestegene som er gjort i denne studien.

Tabell 3.3.2.1 Eksempel på analyse fra helhetsinntrykk til kondensering

Helhetsinntrykk	Meningsbærende elementer - Koder	Kondensering
-Får gitt tilbakemeldinger på ens innsats -En del av faste oppfølgingen	- HR-prosess -Tilbakemeldinger og evaluering	-Ledelsesverktøy
-Hjelpe ansatte med å utvikle seg -Planlegge arbeidsoppgaver	-Arbeidsoppgaver -Utvikling	-Bevisstgjøringsprosess
-Blir bedre kjent med de ansatte -Vi planlegger kurs som den ansatte trenger	-Relasjoner	-Relasjonsbygging
-Definerer mål	-Mål -Mål evaluering	-Målsetting

Forskeren ser etter muligheter til å slå sammen koder for å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn kodene fra den andre fasen og sitater fra informantene kan brukes for å illustrere meningen.

For min del innebær denne fasen at jeg jobbet med å trekke ut meningsinnholdet i kodene og forsterket meningen med å bruke sitater fra materialet. For å knytte de funn mest mulig opp mot forskningen strukturerte jeg funn under forskningsspørsmål.

Siste trinnet i det fire trinns oppsettet til Malterud (1996) er **sammenfatning** eller rekontestualisering. Her settes materialet sammen og forskeren vurderer om den sammenfattende beskrivelsen er i tråd med det inntrykket som forskeren hadde før kodingen. Hvis disse ikke er i samsvar må forskeren gå tilbake i prosessen for å finne ut hva og hvor gikk galt. I løpet av analysen har forskeren fått ny kunnskap om materialet og kan få behov for å endre kodeord. Dette gjøres fordi forskeren har identifisert nye mønstre og sammenhenger i materialet, som er hensikten med analysen (Malterud, 1996).

I denne fasen så jeg etter funn som kunne gi svar på problemstillingen og formålet med forskningen. Til slutt kom analysearbeidet og presentasjon av empiriske funn som er presentert i kapittel 4.

3.3.3 Validitet og reliabilitet

Når vi skal se på hvor god kvalitativ forskningsmetode og dets resultater er, ser vi ofte på forskningens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (troverdighet og overførbarhet) (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Forskeren må sørge for at dataen som samles inn bearbeides riktig og at den kommer fra gode kilder. Dataene må være relevant til det som undersøkes og må kunne benyttes ved eventuell videre forskning ved et senere tidspunkt. Benytte intervjuobjektene som ikke har kunnskap eller erfaring om temaet kan påvirke troverdigheten til forskningsresultatene og en bør derfor ikke bruke dem som relevante kilder.

I min utarbeidelse av intervjuguide var det høy fokus på å organisere spørsmål slik at de er tett knyttet opp mot problemstillingen, teori og at intervjuobjektene hadde god erfaring med medarbeidersamtalen for på den måten sikre at dataen jeg samlet inn var pålitelig.

Jeg hadde ikke erfaring med å gjennomføre slike intervjuer og sørget derfor at jeg i størst mulig grad gjennomførte intervjuene på samme måte. Ved å virke usikker kunne dette smitte over på intervjuobjektet og jeg sørget derfor å være åpen og i god sinnstilstand da dette lett kan smitte over til intervjuobjektet. Jeg var engasjer men ikke på den måten at jeg kom med egne erfaringer og innspill, men holdt meg til intervjuguiden. På den måten sørget jeg at intervjuobjektene var mer åpne og mer villig til å dele sine erfaringer. I hver undersøkelse er det forskjellige temaer som er følelsesmessige for respondenten. Ulempen med intervjuer er da at intervjuers personlighet og arbeidsmåte kan påvirke intervjuresultat ved at man svarer for å gjøre godt innrykk eller for ikke å virke uvitende (Halvorsen, 2008). Alle informantene var i forbindelse med forespørsel om å bidra i prosjektet opplyst om at dataene som ble innhentet skulle behandles konfidensielt og de ble gjort oppmerksom på min posisjon i avdelingen. Dette for å unngå at reliabiliteten vil kunne ha bli svekket ved at jeg selv kjenner flere av informantene personlig. Reliabiliteten ble under transkriberingsprosessen styrket ved at jeg etterstrebet i størst mulig grad å ivareta respondentenes uttalelser.

4. Datapresentasjon

I denne delen av oppgaven er informasjonen som har blitt samlet inn gjennom intervjuene med informanter presentert. Funnene er presentert med bakgrunn i firetrinsmodellen til Malerud (1996). Jeg starter med trinn en som viser et helhetsinntrykk, deretter trinn to der funnene er systematisert under kodeord, videre til sammenfatning av mening før jeg avslutter med en sammenfatning opp mot problemstilling: **”Medarbeidersamtalen, et nyttig ledelsesverktøy?”**

Intervjuene er gjennomført ved hjelp av en intervjuguide, hvor 5 mellomledere og 4 ansatte svarte på flere spørsmål. Alle intervjuobjektene stilte seg positive til å delta i prosessen noe som bidro til en pålitelig og gyldig undersøkelse. Utvelgelsen av informanter skjedde på forhånd da jeg hadde bestemt meg for hvilke målgruppe undersøkelsen skal rette seg mot for å samle nødvendig informasjon og data. Det var ansatte uten personalansvar og ledere med personalansvar som var målgruppen. Ingen øvre eller nedre grense var satt i forhold hvor mange ansatte eller år i nåværende stilling som leder de hadde.

Det er også viktig å påpeke at alle intervjuobjektene fikk tildelt de samme spørsmålene, med samme design og rekkefølge. På slutten hadde informantene mulighet å komme med ekstrakommentarer dersom de følte at det var informasjon som de ikke hadde fått frem.

Denne strukturerte formen med faste spørsmål gjør at svarene man får gjør det lettere å se om det er noe sammenheng og de blir mer pålitelige ved at de har mulighet til å tilføye informasjon. En intervjuguide gjør det lettere for intervjuer å få informasjon om de emnene man ønsker å finne mer ut av. Ved kvalitativ metode og dybdeintervju vil intervjuer få tilgang på veldig mye informasjon som må transkriberes før enn kan begynne å fortolke dataene. Under disse intervjuene ble det brukt en båndopptaker samt notater. Dette forsterker ytterligere påliteligheten i bearbeidelsen.

4.1 Intervju av ledere

4.1.1 Trinn en – helhetsinntrykk

Ledere startet intervjuet med å beskrive medarbeidersamtalen som er en del av prosessen pålagt av HR avdelingen. Dette er en del av det faste og regelmessige oppfølgingen av de ansatte som gjennomføres hvert år er en formalisert kanal for tilbakemelding som går begge veier. I tillegg til den obligatoriske og formelle samtalen gjennomføres det også en oppfølgingsamtale.

Når medarbeidersamtalen skal gjennomføres blir det brukt et dataprogram kalt myPerformance til forberedelse, gjennomføringen, evaluering, oppsummering og oppfølging av de ansatte. Informantene mente at programmet fungerer til sitt formål men at det kan stjele noe av oppmerksomheten ved medarbeidersamtalen.

Ledere opplyste at verdien av medarbeidersamtalen avhenger av prioritering og forberedelse. Det er viktig å få til en positiv atmosfære der den ansatte skal føle at lederen bryr seg og ikke gjør dette som et påtvungen ritual. Det var også påpekt at de ikke anser medarbeidersamtalen som den eneste arena for å gi og få tilbakemeldinger og at det er viktig å ha daglig kontakt.

Ledere for øvrig utrykte at det var viktig å ha en arena der en kan ta ting opp, få tilbakemelding og planlegge arbeidsoppgaver og ønsker på en formalisert måte.

Basert på gjennomføring av mål og bedriftsverdier får de ansatte karakterer som videre blir brukt som grunnlag for lønnsjustering. Informantene var enig i at en burde sette mindre og mer konkrete mål slik at de disse blir lettere å måle. Ledere opplyste at avdelingens strategi og visjon ikke alltid kom frem i medarbeidersamtalen, selv om denne er nært knyttet opp til mål som settes.

Å sette en lav karakter på den ansattes innsats var ikke en utfordring så lenge det lå godt data til grunnlag for hvorfor det ble slikt. I tillegg var karakterene gjennomgått i ledergruppen slik at en unngår subjektiv evaluering. Noe mer arbeid kreves det derimot på informasjonsgiving hva karaktergivning systemet innebærer.

4.1.2 Trinn to – fra temaer til koder

I dette kapittelet som nevnt ovenfor systematiseres funn under koder (Matlerud, 1996) og samler de funnene som har blitt gjort i forhold til hvert enkelt forskningsspørsmål.

Hvordan formuleres formål og funksjon med medarbeidersamtale?

- HR prosess

Informantene opplyste i intervjuene at et av formålene med medarbeidersamtalen er en den faste og regelmessige oppfølgingen av de ansatte. Dette er en arena der lederen kan gi tilbakemeldinger til den ansattes innsats og også få tilbakemeldinger på hvilke forandringer lederen kan gjøre for å bedre den ansattes arbeidssituasjon.

Evaluering av de ansatte skjer ved at de blir evaluert både mot bedriftens verdier samt på gjennomføring av de satte mål.

I tillegg til den formaliserte medarbeidersamtalen utføres også en mindre formell oppfølgingssamtale der en gjør oppfølging av mål som ble satt i medarbeidersamtalen. Andre viktige elementer ved medarbeidersamtalen er kompetanse- og karriereutvikling som jeg skal komme tilbake til.

Hvor nyttig er medarbeidersamtalen til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse?

- Strategi

Informantene ga uttrykk for at det er begrenset for hvor mye fokus som blir lagt på avdelingens visjoner. Disse ligger mer som bakteppe og kan være opp til diskusjon basert på behov.

Informantene opplyste at dette kan komme av at toppledelsen skal sette sine mål først. Det vil deretter bli lettere at en visjon som toppledelsen setter drypper nedover i systemet. Det er gitt uttrykk for at det er viktig at hele verdikjeden nedover i systemet er klar over strategien og også at denne brytes ned og formidles videre nedover i systemet.

- Individ eller organisasjons fokus

Det er enighet blant informantene at den ansatte sitter med et ansvar for å påvirke sin situasjon. Det er likevel viktig å understreke at avdelingens behov, den ansattes kvalifikasjoner og tidsperspektivet må vurderes for å imøtekomme ansattes ønsker.

Hvordan bidrar medarbeidersamtalen til kompetanse- og karriereutvikling?**■ Kompetanseutvikling**

Informantene opplyste at kompetanseutvikling er et viktig tema i medarbeidersamtalen. Ansatte har ulik behov for kompetanseutvikling. Man ser på behovet både den ansatte og organisasjonen har og planlegger fremtidige kurs og arbeidsoppgaver for å oppnå riktig kvalifikasjoner.

■ Karriereutvikling

Informantene mente at medarbeidersamtale kan til en viss grad bli brukt som karriereutviklingsverktøy men at det er først og fremst innsatsen i det daglige arbeidet som fremmer karrieren. Medarbeidersamtalen blir brukt som en målestasjon for evaluering av dette. Lederen er den ansattes instrument for å komme seg videre i karrieren og dette er en arena der slike ting blir tatt opp. Grunnlaget og materialet for karriereplanlegging er en svakhet og at et verktøy er under utvikling. Bedriften vil introdusere dette i 2014.

■ Målsetting

Det er enighet blant informantene at å finne gode mål er vanskelig og at dette krever mye forberedelser fra begge parter. Mål som blir satt opp har en tendens å bli forandret underveis og ved oppfølgingsamtalen eller slettet ved et senere tidspunkt ettersom den ansatte har fått andre oppgaver eller målet i seg selv ikke har samme betydning lenger. Det etterstrebes at noen av målene den ansatte har er linket til deres leders mål.

Hvordan brukes karaktersystemet og hvordan oppleves bruken av et slikt system?**■ Evalueringsmekanisme – karaktersetting**

Informantene mente at det kan være negativt at karaktersetting er direkte linket opp mot lønn. Informantene hadde ikke problemer med å gi de ansatte dårlig karakter dersom de hadde gode begrunnelser og fakta og mente at karaktersystemet hjalp at vektinga ikke blir en trynefaktor, men baserer seg på konkrete mål og objektiver.

Hva er effekten/nytten av medarbeidersamtalen og bør den videreføres i sin nåværende form?

■ **Motivasjon**

Leder informantene opplyste at medarbeidersamtalen er en arena der de ansatte kan komme med sine frustrasjoner, noe som igjen kan øke motivasjonen. Men at det er viktig å understreke at de prøver å gi tilbakemeldinger i det daglige. En bør ikke vente med å gi ros/ris i de planlagte samtaler. Det å bli sett og hørt og satt pris på øker motivasjonen og det skal ikke være noe en gjør en eller to ganger i året.

■ **Ressursutnyttelse**

Verdien av medarbeidersamtalen avhenger av prioritering og forberedelse. Informantene opplyste at de tok seg tid til forberedelse og gjennomføring av medarbeidersamtalen. De ga også uttrykk for at det var viktig at HR fulgte opp ettersom man lett kan prioritere annerledes i en travel hverdag.

4.1.3 Trinn tre – fra kode til mening

I denne fasen abstraherer jeg meningsinnholdet i kodene som ble valgt i den andre fasen. Jeg jobbet med å trekke ut meninger fra de kodene jeg hadde og forsterket meningen ved å bruke sitater fra innhentet data. For å knytte funn mest mulig opp mot forskning, ble disse strukturert under forskningsspørsmål.

Hvordan formuleres formål og funksjon med medarbeidersamtale?

Informantene opplyste at medarbeidersamtalen er en del av faste og regelmessige oppfølgingen av de ansatte. Dette er en arena der en kan kanalisere informasjon og tilbakemeldinger begge veier.

''Medarbeidersamtale et er en formalisert måte å snakke på og ta opp ting som det kanskje er en høy terskel å snakke om i det daglige...''

''...noen gruer seg til medarbeidersamtalen og tenker at nå skal de få dommen, men jeg prøver å legge det sånn at det ikke skal oppleves på den måten.''

Utover evaluering av fjoråret planlegger man neste år og vurderer tiltak for videre utvikling av den ansatte samt avdekke andre behov og utfordringer som må følges opp.

Oppfølgingssamtalen er en samtale som skjer etter 6 mnd eller oftere. Det er korte uformelle samtaler der en ser på mål og status. Noen ganger har folk mye å fortelle. Informantene opplyste at det kan være ting som har sinket inn etter den formelle medarbeidersamtalen, at ting ikke har blitt slik som det var tiltenkt. En annen årsak kan være at dette er en mindre formell samtale og ettersom lønnsoppgjør er unnagjort kan man snakke fritt uten at det påvirker noe utfall i så måte.

Hvor nyttig er medarbeidersamtalen til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse?

Under målsetting er det viktig å sette mål som er relevante. Den ansatte kan i stor grad påvirke de mål som blir satt, men en etterstreber at disse er nært knyttet opp til arbeidsoppgaver og også opp mot lederens mål. Denne medbestemmelsen kan være motiverende for den enkelte.

Informantene informerte at avdelingens strategi ikke er viktig del av medarbeidersamtalen men ligger som en slags bakteppe.

''Helt idealistisk burde avdelingen ha klare strategier som skal kunne splittes videre ned på avdelingene. Det finnes en bedrifts strategi som en drar ned til å gjelde vår avdeling.''

''Man er mer opptatt av mål og oppgaver, men glemmer å diskutere at de oppgavene og mål en jobber med er en del av strategien til avdeling.''

Hvordan bidrar medarbeidersamtalen til kompetanse- og karriereutvikling?

Informantene ga uttrykk for at kompetanseheving var en viktig tema i medarbeidersamtalen og at behov for kursing og videreutdanning blir avdekket og planlagt for.

''En av de viktigere ting med medarbeidersamtalen er nettopp kompetanseutvikling, fordi det er en spesifikk ramme rundt det. Vi setter opp konkrete tiltak og plan for gjennomføring av disse.''

Medarbeidersamtalen som en karriereutvikling verktøy var leder informantene begrenset positiv til. De opplyste om at det jobbes med en karriereutviklings verktøy som skal gjøre det lettere å behandle dette som tema i medarbeidersamtalen.

''...det er nok først og fremst innsatsen i daglige arbeidet som fremmer karrieren. Medarbeidersamtalen er en måte å oppsummere denne innsatsen på.''

''Det fungerer til dels på den måten ettersom lederen din er et viktig instrument til å komme deg videre.''

Hvordan brukes karaktersystemet og hvordan oppleves bruken av et slikt system?

Videre ga ledere uttrykk for at karaktergivning kunne skape problemer, der kanskje største svakheten var at karaktergivning systemet er direkte linket opp mot lønn.

''...jeg har problemer med å diskutere karakterer med folk. I en organisasjon vil du ha mennesker som er annerledes og verdiene vi venter går på personlige egenskaper.''

''...enkelte er redd det kan bli hengende ved dem. Men dårlig karakter er en fin måte å identifisere og sette søkelyset på problemer.''

Informantene ga videre uttrykk for at de ikke følte seg som angivere dersom de ga lave karakterer. Dette fordi de etterstrebet at alle karakterene som blir satt hadde gode begrunnelse og var basert på fakta.

Hva er effekten/nyttien av medarbeidersamtalen og bør den videreføres i sin nåværende form?

Verdien av medarbeidersamtalen avhenger av prioritering og forberedelse.

Måten lederen forberedte seg på var å se gjennom forrige medarbeidersamtalen, hva som har blitt gjort og hvordan den ansatte har levert. Samtlige ledere hadde ansatte som var i andre prosjekter og rapporterte daglig til prosjektleder, noe som førte til at lederne før medarbeidersamtalen snakket med prosjektledere og andre i prosjektet for å innhente informasjon om den ansatte. Lederne understreket at her måtte man basere seg på fakta for å unngå subjektive tilbakemeldinger.

Lederne mente at det var viktig med medarbeidersamtale.

''Viktig å gjøre de som har lederansvar klar over viktigheten av medarbeidersamtalen og at gjennomføring av dette ikke bare et krav som de skal oppfylle.''

''Jeg synes det er vanskelig å ta opp og diskutere negative ting. Som leder er nok det det jeg synes er vanskeligst å snakke om.''

Videre opplyste informantene at bruk av pc-en og programmet kan ta vekk litt fokus fra det som er viktig, men understreker videre at et slikt program er fint ettersom HR, lederen og den ansatte kan lettere ha tilgang til informasjonen som man har blitt enig om under medarbeidersamtalen. Samtlige informanter opplyste at de enten i begynnelsen av samtalen eller slutten la vekk pc-en og fokuserte på den ansatte.

''Datatekniske biten kan være upersonlig. Med det er viktig at den informasjonen man har blitt enig om er lett tilgjengelig både for meg som leder og den ansatte.''

''Pc-en legger jeg vekk på slutten ettersom jeg synes dialogen jeg har med mine ansatte er viktigere enn punkt som må bli fylt ut i medarbeidersamtalen programmet.''

Sammenfatning uttalelser

I tabellen er det laget en oversikt over de ulike informantenes uttalelser. Uttalelsene er meningsforfattet i den forstand at de er redusert til enkle forkortelser hvor den egentlige meningen er her gitt med få ord (Kvale, 2006)

Tabell 4.1.3.1 Informantenes uttalelser

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Hvordan formuleres formål og funksjon med medarbeidersamtale?	-regelmessig oppfølging, planlegging og evaluering	-HR prosess -planlegge veien videre -evaluering	-verktøy der jeg som leder får gitt og motta tilbakemelding - kommunikasjon som mer eller mindre er påtvunget er bra	- arbeidsoppgaver, tilbakemeldinger, bli sett -ikke autoritær leder, dette smitter over til ansatte og jeg	-sette mål -evaluering -ikke tid i hverdagen og da er det viktig med medarbeidersamtale

			-se på progress og trivsel	får gode tilbakemeldinger	
Hvordan bidrar medarbeidersamtale til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse?	-strategi ikke tema -lite mening med å etablere mål bare for å ha gjort det -viktig at ansatte bidrar til målsetting	-man går ikke i detalj på strategi -prøver å alligne med neste års oppgaver -eks der mål som har blitt satt har blitt forandre og ikke gjort -hjelper ikke å se på mål som har blitt satt et år tidligere	-avdelings strategi er der som bakteppe, men vi er prosjektorientert -målene som blir satt opp er til en viss grad universelle -har ikke greidd å gjøre det til en primær ting de ansatte følger	-ikke relevant og de blir ikke fulgt opp -sette opp runde mål slik at disse kan tikkes av på slutten av året	-strategi er ikke en viktig del av samtalen -høy fokus på karrierevei -de ansatte må få utnytte sin potensiale
Bidrar medarbeidersamtalen til kompetanseheving og karriereutvikling	- medarbeidersamtale formaliserer tiltak som kurs -begrensa til medarbeidersamtale som karriereutvikling, daglig innsats viktigst	-finnes ikke annet verktøy utenom medarbeidersamtale -lettere å planlegge oppgaver basert på ønsker	-ikke et aktivt verktøy, spør hvilke kurser de trenger -ingen automatisert prosess for kompetanseheving -får vite hvor de ønsker å gå videre i karrieren	- Kompetanseutvikling viktig, fordi det er en spesifikk ramme rundt det	-mål som settes opp mot hvilke kompetanseutvikling den ansatte trenger
Hvordan brukes karaktersystemet og hvordan oppleves bruken av et slikt system?	-karakterer er fin måte å engasjere folk	-dårlig karakter er en fin måte å identifisere og sette søkelyset på problemer	-sammenliknes hele avdelingen i et stort møte, hvor vi kalibrerer alle mot hverandre	-problemer med å diskutere karakterer med folk	-medarbeider og leder har satt sine karakterer så har vi «calibration meeting»
Bør medarbeidersamtalen	-viktigheten av	-må ha medarbeidersa	-bedre kontakt med min	-positivt at man blir tvungen til å	-folk som gis tillit blir mer fornøyd

<i>videreføres i sin nåværende form og opplevelse av effekten/nyten av medarbeidersamtalen?</i>	medarbeidersamtalen - ikke bare et krav som de skal oppfylle	mtale - viktig å prioritere	avdeling	tenke på sine ansattes hverdag
---	--	-----------------------------	----------	--------------------------------

Basert på uttalelser i tabellen over er det i neste avsnitt presentert en sammenfatning.

4.1.4 Trinn fire – sammenfatning

I tilknytning til min problemstilling ønsker jeg å beskrive og forstå **ledernes erfaringer med medarbeidersamtalen som et nyttig ledelsesverktøy.**

Informantene opplyste at de anser medarbeidersamtalen som et viktig verktøy ettersom de får bedre kjennskap til sine ansatte. De understreket at tilbakemeldinger skal gis underveis og til daglig dersom mulig med tanke på at det å bli sett og hørt vil påvirke motivasjonen til de ansatte.

Informantene opplyste at det er ekstremt viktig å understreke hvor viktig forberedelsen var for en vellykket medarbeidersamtale. Dette gjelder både lederen og den ansatte. Erfaringen er at noen ansatte forbereder seg godt og tenker igjennom de temaene som de har lyst å ta opp.

Kompetanseutvikling var et viktig tema i medarbeidersamtalen. Behov for utvikling blir her identifisert og det lages planer for gjennomføring. Kompetanseutviklingstiltak skjer internt i bedriften eller eksternt.

Når det gjelder karriereutvikling som en del av medarbeidersamtalen var informantene enig at dette ikke fungerte godt per dags dato. Bedriften jobber med utarbeidelse av et program som skal gjøre det lettere for de ansatte i bedriften å kunne velge hvilke karriere vei de ønsker å gå, teknisk eller administrativ. Informantene håpet da på at dette vil gjøre det lettere å linke opp både mål som blir fastsatt og utviklingstiltak til karriereutvikling.

Bedrifts og avdeling strategi og visjon ligger som et bakteppe i medarbeidersamtalen. Informantene opplyste at dette kunne ha blitt brakt frem på en mer tydelig måte. På den måten kunne de ansatte ha en større bevissthet om at de mål som de har satt opp er direkte linket opp med avdelingens strategi og visjon.

Medarbeidersamtalen blir også brukt til å fastsette mål for den enkelte medarbeider. Å finne gode mål er vanskelig og at dette krever mye forberedelser fra begge parter. Mål som blir satt opp har en tendens å bli forandret underveis, ved oppfølgingssamtalen eller slettet ved et senere tidspunkt ettersom den ansatte har fått andre oppgaver eller målet i seg selv ikke har samme betydning lenger. Gitt at mål er linket både til arbeidsoppgaver, utvikling og evaluering kan dette tyde på at medarbeidersamtalen bærer preg av å være en målorientert medarbeidersamtale og noe informantene synes det er ikke så lett å takle på en gode måte.

Medarbeidersamtalen blir brukt til evaluering av innsatsen til den ansatte. Dette skjer ved at lederen vekter den ansatte med karakter fra 1-5. Det er ikke bare vekting på mål men også bedriftsverdier som blir vektet.

En av informantene opplyste at medarbeidersamtalens filosofi mangler. Medarbeidersamtale er noe vi gjør automatisk, men en bevisstgjøring hos den enkelte om hvorfor og hvor viktig medarbeidersamtale hadde vært nyttig. Informantene påpeker at filosofien kunne omhandle viktigheten med medarbeidersamtalen for utvikling, karriere og lønn.

4.2 Intervju av ansatte

4.2.1 Trinn en – helhetsinntrykk

Ansatte startet intervjuet med å beskrive medarbeidersamtalen som er en del av prosessen pålagt av HR avdelingen. I likhet med leder informantene ble det fortalt at medarbeidersamtalen og oppfølgingssamtalen er en del av det faste og regelmessige oppfølgingen av de ansatte som gjennomføres hvert år, der man får tilbakemelding, setter nye mål og planlegger for eventuell nødvendig kompetanseutviklings tiltak.

Informantene påpekte at de ikke anser medarbeidersamtalen som den eneste arena for å ha en dialog med sin leder, men mente det var fint med mer formaliserte rammer enn å ta ting

løpende. Særlig det å få godkjenning til kurs og karriereutvikling var viktig å ha en formalisert ramme rundt.

Også blant de ansatte informantene var det nevnt at verdien av medarbeidersamtalen avhenger av prioritering og forberedelse. De ga uttrykk for at ledere er godt forberedt og at de også tenker gjennom temaer de ønsker å ta opp etter at de har fått innkalling til samtalen. Ansatte opplyste at det var viktig for dem med tilbakemeldinger og at de fikk sagt fra hva som fungerer godt og ikke.

Når medarbeidersamtalen skal gjennomføres blir det brukt et dataprogram kalt myPerformance til evaluering, forberedelse, gjennomføringen og som oppsummering. Informantene mente at programmet fungerer bra og fanger opp alle aspekter ved ens arbeidssituasjon. Det å sette gode mål var derimot en utfordring ettersom en underveis får nye oppgaver som avviker fra de mål man har satt. Ansatte opplyste at de ikke var flinke nok til å bruke myPerformance til å legge inn progress og eventuelt oppdatere mål.

Ansatte så på karaktersystemet som en positiv middel ettersom det tvang dem til å tenke gjennom fjoråret, i hvilken grad de har oppnådd målet og til slutt sette en karakter på denne. Noe mer arbeid kreves det derimot på informasjonsgiving hva karaktergivning systemet innebærer. Karakterene som blir gitt, basert på gjennomføring av mål og bedriftsverdier, blir videre brukt som grunnlag for lønnsjustering, men informantene opplyste at dette har ikke påvirket lønnstillegget de har fått i fjor.

4.2.2 Trinn to – fra temaer til koder

I dette kapitlet som nevnt ovenfor systematiseres funn under koder (Malterud, 1996) og samler de funnene som har blitt gjort i forhold til hvert enkelt forskningsspørsmål. Kodene er laget med bakgrunn i systematisering av funnene.

Hvordan formuleres formål og funksjon med medarbeidersamtale?

- HR prosess

Informantene opplyste at et av formålene med medarbeidersamtalen er en den faste og regelmessige oppfølgingen av de ansatte. Dette er en samtale en får

tilbakemeldinger, planlegger arbeidsoppgaver, planlegger videre karriereutvikling og diskuterer arbeidsmiljø og trivsel.

I tillegg til den formaliserte medarbeidersamtalen utføres også en mindre formell oppfølgingssamtale der en gjør oppfølging av mål som ble satt i medarbeidersamtalen. Informantene opplyste at i denne samtalen tar man ofte opp ting som ikke har blitt slik som avtalt i medarbeidersamtalen, og andre saker som har blitt aktuelle og trenger prioritering.

Hvor nyttig er medarbeidersamtalen til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse?

■ Strategi og visjon

Informantene opplyste at det er begrenset for hvor mye fokus som blir lagt på avdelingens visjoner. Videre opplyste de at de kjente til strategien gjennom informasjonen på allmøter og at mål som blir satt er linket til leders mål som igjen er linket til nivået over dem.

■ Individ eller organisasjons fokus

Informantene opplyste at for dem dreide medarbeidersamtalen om hvordan de som ansatt bidro til organisasjonen. Deres ønsker ble på den måten vektet opp mot organisasjonens behov, og det var noe de var innforstått med.

Hvordan bidrar medarbeidersamtalen til kompetanse- og karriereutvikling?

■ Kompetanseutvikling

Informantene opplyste at kompetanseutvikling er et viktig tema i medarbeidersamtalen. Man ser på behovet organisasjonen har og hvilke kunnskap den ansatte føler at de trenger. Man planlegger fremtidige kurs og arbeidsoppgaver for på den måten oppnå ønsket om hevet kompetanse.

■ Karriereutvikling

Informantene mente at medarbeidersamtale er den eneste karriereutviklingsverktøy de kjenner til. Men at talentene ble identifisert i det daglige arbeidet og at dette vil fremme karrieren. Medarbeidersamtalen blir brukt som en målestasjon for evaluering av dette. Som nevnt tidligere er grunnlaget og materialet for karriereplanlegging en svakhet og et verktøy er under utvikling. Bedriften vil introdusere dette i 2014.

■ Målsetting

Det er enighet blant informantene at å finne gode mål er vanskelig og at dette krever mye forberedelser fra begge parter. Mål som blir satt opp har en tendens å bli forandret underveis ettersom nye oppgaver dukker opp. Informantene opplyste at de ikke var flink nok til å oppdatere og legge til nye mål. Det etterstrebes at noen av målene den ansatte har er linket til deres leders mål.

Hvordan brukes karaktersystemet og hvordan oppleves bruken av et slikt system?

- **Evalueringssystemet – karaktersetting**

Informantene mente at det kan være negativt at karaktersetting er direkte linket opp mot lønn. De ga uttrykk for at det var viktig at de fikk også mulighet å sette karater på seg selv på forhånd og at lederen hentet inn informasjon fra flere ledere før han/hun satt en karater.

Hva er effekten/nyttene av medarbeidersamtalen og bør den videreføres i sin nåværende form?

- **Motivasjon**

Informantene opplyste at i medarbeidersamtalen får man tilbakemeldinger. Disse var viktig både for motivasjonen og arbeidsinnsats. Men at det viktigste for motivasjonen var å ha arbeidsoppgaver som de synes er spennende og utfordrende.

- **Ressursutnyttelse**

Verdien av medarbeidersamtalen er stor, ettersom dette er arene der man kan planlegge elementene i arbeidsdagen og en har en formalisert dialog med sin leder.

4.2.3 Trinn tre – fra kode til mening

I denne fasen abstraherer jeg meningsinnholdet i kodene som ble valgt i den andre fasen. Jeg jobbet med å trekke ut meninger fra de kodene jeg hadde og forsterket meningen ved å bruke sitater fra innhentet data. For å knytte funn mest mulig opp mot forskning, ble disse strukturert under forskningsspørsmål.

Hvordan formuleres formål og funksjon med medarbeidersamtale?

Informantene fortalte at medarbeidersamtalen er en del av faste og regelmessige oppfølgingen av de ansatte. En evaluerer fjorårets innstas og planlegger nye oppgaver og utviklings tiltak.

''Toveis kommunikasjon, fanger alle ender, både profesjonelle og private emner. Jeg fikk flagget hvilke ønsker jeg har for min utvikling og hvilke karrierevei jeg ønsker å spore inn i.''

''Hensikten er å ha kontinuitet, et middel for å måle progress og trivsel. En kan da endre retning enten det gjelder det mellommenneskelige eller faglig.''

Oppfølgingssamtalen er en samtale som skjer etter 6 mnd. Det er et kort og mindre formelle samtale der en ser på mål og status. Informantene opplyste videre at man også tok opp ting som ikke ble som forventet og andre aktuelle ting de er mindre fornøyd med. På spørsmål om det var behov for oppfølgingssamtaler oftere enn 6 mnd svarte informanter at det ville vært positivt med tanke på oppdatering av mål, men så ellers ikke behov for det på grunn av tidsforbruket.

''Det hadde vært utelukkende positivt med tanke på mål oppdatering, men vil være tidskrevende.''

''Vet at jeg alltid har mulighet til å initiere en samtale med min leder.''

Hvor nyttig er medarbeidersamtalen til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse?

Under målsetting er det viktig å sette mål som er relevante, nært knyttet opp til arbeidsoppgaver og også opp mot lederens mål. Informantene opplyste at avdelingens strategi ikke er viktig del av medarbeidersamtalen men forekommer på andre arenaer.

''Målene linkes fra toppnivå og nedover, slik at det er en rød tråd, men føler ikke strategi er en stor sak.''

''Strategi og visjon var ikke tema. Men det ble understreket at mine mål burde tilpasses, fanges opp av min leders mål. Det er viktig med en match.''

Hvordan bidrar medarbeidersamtalen til kompetanse- og karriereutvikling?

Skal jeg gi en kort oppsummering på informantenes svar om medarbeidersamtalen brukes til kompetanse- og karriereutvikling må det være at disse elementene er et viktig tema og tett sammenhengende med arbeidsoppgave planlegging og evaluering.

Ettersom det ikke finnes noe annet verktøy eller arene for karriereutvikling så informantene medarbeidersamtalen som en godt egnet plass der de fikk diskutere sin karriere. De understrekte derimot at de savnet informasjonen om hvilke konkrete steg man trengte å ta for å komme videre og så frem til det nye karriereutvikling verktøyet som kommer til å bli tatt i bruk i 2014.

''Verktøy bevisstgjør hvilke muligheter en har og hvilke vei en skal gå... Det er en kombinasjon av å jobbe hardt og å jobbe med det man har lyst å jobbe med, men å ha et verktøy for å vite hvilke steg man må ta for å nå de mål man har.''

For å avansere videre i karrieren kreves det en viss kompetanse. Det er naturlig å anta at slik kompetanse vil være definert i karriereutviklingsverktøy.

''Bruker medarbeidersamtalen til å utrykke hvilke oppgaver jeg har lyst å jobbe med og som da automatisk vil øke min kompetanse.''

''Jeg etterspør kurs og eventuelt andre arbeidsoppgaver som også kan føre til at min kompetanse øker.''

Hvordan brukes karaktersystemet og hvordan oppleves bruken av et slikt system?

Informantene var positive til karaktersystemet og ga uttrykk for at det var viktig at de fikk også mulighet å sette karater på seg selv på forhånd og at lederen hentet inn informasjon fra flere ledere før han/hun satt en karater.

''Karaktersetting: jeg synes det er helt greit. Vel å merke at man har mulighet til å kommentere på det selv. Forutsetning er at vi setter karakterene på oss selv og ikke bare leder på oss.''

''Karakterer er en fin måte å identifisere og sette søkelyset på dersom det er områder man trenger utvikling på.''

Men det var også elementer ved karaktergiving som ikke virket helt klart:

''Toppkarakter betyr at man er foregangsperson for alle ansatte i bedriften.''

''Hvilke karakter skal man sette ved gjennomføring av kurs?''

Hva er effekten/nyttien av medarbeidersamtalen og bør den videreføres i sin nåværende form?

Informantene opplyste at det var viktig med medarbeidersamtale. En får tilbakemeldinger på hva som har blitt gjort og hvordan den ansatte har levert. Det er en arena der man har formalisert og åpen dialog med sin leder og der man tar opp ting som opptar en.

''Syns det er nyttig. Det er fint med tilbakemeldinger og føler det er et sted man blir tatt seriøst på og kan diskutere karrieren videre. Ikke bare sånn løst i farta. Han forteller litt om hvordan han ser på meg og han er åpen for tilbakemeldinger for hans måte å være leder på.''

''Har vært borti fire typer medarbeidersamtaler gjennom 30års i yrkeslivet. Denne medarbeidersamtalen er den mest komplette føler jeg.''

Sammenfatning uttalelser

I tabellen under er det laget en oversikt over de ulike ansatt informantenes uttalelser. Uttalelsene er meningsforfattet i den forstand at de er redusert til enkle forkortelser hvor den egentlige meningen er her gitt med få ord (Kvale, 2006)

Tabell 4.2.3.1 Informantenes uttalelser

	Informant 1	Informant 2	Informant 3
Hvordan formuleres formål og funksjon med medarbeidersamtale?	-medarbeidersamtale ifølge bedriftens retningslinjer, tilbakemeldinger og planlegging	-evaluerings og planleggingssamtale -mulighet til å bli bedre kjent med sin leder	-oppsummering av tidligere mål -hva har jeg lyst å jobbe med videre

<p><i>Hvordan bidrar medarbeidersamtale til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse?</i></p>	<p>-strategi er ikke en del av samtalen, men kommer på andre arenaer</p> <p>-mål blir faset ut eller prioritert annerledes</p> <p>-har ikke vært flink å gi input underveis</p>	<p>-bedriftens strategi ikke et tema</p> <p>-i første omgang dreier den seg om meg</p> <p>-har diskutert hvordan organisasjonen kan bli bedre</p> <p>-mål som settes er linket til prosjektet</p> <p>-lettere å måle og sette nye undermål</p> <p>-lett for å glemme å følge opp disse mål og sette nye mål</p>	<p>-greit å ha mål, men tenker ikke på dem til daglig</p> <p>-oppgaver som ikke er knyttet til mål</p> <p>-nye arbeidsoppgaver</p>
<p><i>Bidrar medarbeidersamtalen til kompetanseheving- og karriereutvikling</i></p>	<p>-kurs som jeg kan ta</p> <p>-hos min tidligere arbeidsgiver var det stor fokus på karriereveien i medarbeidersamtalen</p>	<p>-planlegge kurs</p> <p>-til en viss grad,</p> <p>-karriereutvikling kommer av at en viser talent</p>	<p>-ikke funnet konkrete kurser, men har det i planen</p> <p>-det finnes ikke andre arenaer å ta karriereutvikling på</p> <p>-arbeidsoppgaver utvikler kompetansen</p> <p>-verktøy bevisstgjør hvilke vei man skal gå</p>
<p><i>Hvordan brukes karaktersystemet og hvordan oppleves bruken av et slikt system?</i></p>	<p>-karaktersystem nytt for meg</p> <p>-fjorårets karakter farga av at kjemien ikke stemte (karakter fra prosjektgruppa)</p> <p>-ikke negativt påvirket siden kritikken var konstruktiv</p> <p>-mulighet til å kommentere karakter selv er en forutsetning</p> <p>-tvinges til å tenke gjennom verdiene</p>	<p>-vanskelig å sette karakter på seg selv</p> <p>-dersom høy karakter og leder enig oppnås det høyere lønnstillegg</p> <p>-ledere har forskjellig oppfatning av hvordan karakteren skal settes, bra med kalibrering</p> <p>-tror ikke trynefaktor er et problem</p> <p>-usikker på i hvilken grad om karakteren henger sammen med lønnstillegg man får</p>	<p>-toppkarakter foregangsperson for hele bedriften</p> <p>-ledere har tendens å vekte forskjellig</p> <p>-snill-streng sjef utslag på lønn</p> <p>-tvinges til å tenke gjennom ens innsats</p> <p>-positivt med kalibrering</p>
<p><i>Bør</i></p>	<p>-fanger opp alle plan</p>	<p>-burde være mulig å</p>	<p>-viktig med et</p>

<i>medarbeidersamtalen</i>	-kan utdype noe og	diskutere lønn	formalisert arene
<i>videreføres i sin</i>	bruke mindre tid på	-trenger ikke mer enn to	-fint med
<i>nåværende form og</i>	andre ting	samtaler	oppfølgingssamtalen
<i>opplevelse av</i>	-lønn burde være		-mål med kortere
<i>effekten/nytt av</i>	naturlig del av samtalen		varighet
<i>medarbeidersamtalen?</i>			-finnes ikke annet arena å diskutere lønn

Basert på uttalelser i tabellen over er det i neste avsnitt presentert en sammenfatning.

4.2.4 Trinn fire – sammenfatning

I tilknytning til min problemstilling ønsker jeg å beskrive og forstå om **medarbeidersamtalen et effektivt og nyttig ledelsesverktøy.**

Informantene opplyste at de anser medarbeidersamtalen som et viktig verktøy der de får tatt opp alt det som opptar dem i hverdagen, samt at det gis tilbakemeldinger om hva som er forventet av dem. Det er viktig å understreke at begge parter må være godt forberedt og at det er rom for åpen og ærlig dialog.

Kompetanseutvikling var et viktig tema i medarbeidersamtalen. Behov og ønsket for utvikling blir her identifisert og det lages planer for gjennomføring. Kompetanseutvikling er nært knyttet opp til karriereutvikling, men informantene mente det var litt uklart om hva som kreves for å nå neste trinn i karrierestigen. Bedriften jobber med utarbeidelse av et program som skal gjøre det lettere for de ansatte i bedriften å kunne vite hva som kreves av de for å avansere karrieremessig.

Informantene opplyste at det var begrenset for hvor mye fokus som blir lagt på avdelingens visjoner. Slike opplysninger ble gitt på allmøter og eller team building aktiviteter. Mål som blir satt er linket til leders mål som igjen er linket til nivået over dem og som er direkte knyttet opp mot avdelingen strategi. På den måten blir strategien belyst ved at målene en setter knyttes opp til hverandre. Også de ansatte opplevde at det var mye fokus på mål, både profesjonelle og personlige og utrykte at det ikke var viktigst for dem.

Under målsetting er det viktig å sette mål som er relevante, presise og lett og måle. Den ansatte kan i stor grad påvirke de mål som blir satt, men en etterstreber at disse er nært knyttet opp til arbeidsoppgaver og også opp mot lederens mål.

Medarbeidersamtalen blir brukt til evaluering av innsatsen. Dette skjer ved at den ansatte så lederen vektet innsatsen med karakter fra 1-4. Det er ikke bare vekting av mål men også bedriftsverdier som blir vektet. Det er enighet blant informantene at dette er nettopp forutsetning for at karaktersystemet fungerer. Det hadde fungert dårlig dersom bare lederen ga en karakter på den ansattes innsats. Det var også viktig at leders karakterer blir satt i plenum med andre ledere. På den måten unngår en subjektiv vekting. Informantene opplyste at det av og til var vanskelig å sette topp karakter ettersom den beskrives som å være en foregangsperson. Også hvordan kan du sette karakter på det å gjennomføre kurs.

4.3 Oppsummering

Basert på matrisene i kapittel 4.1.3 og 4.2.3 der en oversikt over de ulike ansatt informantens uttalelser er blitt presentert er det under laget en matrise der en oppsummering av både ledernes og ansattes mening er presentert.

Tabell 4.3.1 Oppsummering leders og ansattes uttalelser

	Leder Informantene	Ansatt Informanter
<i>Hvordan formuleres formål og funksjon med medarbeidersamtale?</i>	-regelmessig oppfølging -tilbakemeldinger og planlegging -evaluering	-regelmessig oppfølging og planleggingsamtale -mulighet til å bli bedre kjent med sin leder
<i>Hvordan bidrar medarbeidersamtale til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse?</i>	-strategi er ikke en del av samtalen -mål som settes opp er til en viss grad universelle -mål blir faset ut eller prioritert annerledes	-strategi ikke et tema -samtalen dreier seg om meg og hva jeg kan gjøre for organisasjonen -bedriftens strategi ikke et tema, fremkommer på andre arenaer -mål som settes er linket til prosjektet -lett for å glemme å følge opp disse mål og sette nye mål
<i>Bidrar medarbeidersamtalen til</i>	-planlegge kurs	-planlegge kurs og

<i>kompetanseheving- og karriereutvikling</i>	-ansattes ønsker om karriereveien brukes til arbeidsoppgave planlegging	arbeidsoppgaver -arbeidsoppgaver viktig for kompetansen -finnes ikke annet arena for karriereutvikling -viktig med innsats i det daglige
<i>Hvordan brukes karaktersystemet og hvordan oppleves bruken av et slikt system?</i>	-engasjere folk -fin måte å sette søkelys på problemer -stort møte hvor de ansattes karakterer kalibreres	-vanskelig å sette karakter på seg selv -forutsetning at en kan sette karakter på seg selv -ledere kan ha forskjellig oppfatning av hvordan karakterer skal settes -positivt med kalibrering -har ikke ført til negativ energi
<i>Bør medarbeidersamtalen videreføres i sin nåværende form og opplevelse av effekten/nyttan av medarbeidersamtalen?</i>	-viktig med medarbeidersamtalen -bedre kontakt med min avdeling -viktig å bli sett	-viktig med formelle tilbakemeldinger -fanger opp alle plan -burde være mulig å diskutere lønn -trenger ikke mer enn to samtaler

Med bakgrunn i problemstillingen der jeg ønsker å finne ut om medarbeidersamtale er en nyttig ledelsesverktøy kan en basert på informasjonen innhentet fra informantene tolke det slik at både ledere og ansatte ser nytten av medarbeidersamtalen. Dette er en arena der de blir kjent med hverandre og for tilbakemeldinger. Relasjonsbygging er noe av grunnen til at informantene ønsker å videreføre samtalen.

Det kommer klart frem av informantene at strategi ikke tar så stor plass i samtalen, men at en etterstreber å linke mål opp mot strategien, som alle opplyste blir gitt i andre arenaer, f.eks. fellesmøter. Å sette gode mål, følge opp mål, oppdatere mål og lage nye mål ser ut til å være en utfordring hos både lederen og den ansatte. Gitt at mål er linket både til arbeidsoppgaver, utvikling og evaluering kan dette tyde på at medarbeidersamtalen bærer preg av å være en målorientert medarbeidersamtale og noe informantene synes det er ikke så lett å takle på en gode måte.

Når det gjelder kompetanseutvikling var alle informantene enig at i medarbeidersamtalen blir kurs planlagt slik at en får en formell godkjenning. Karriereutvikling var det litt mer utfordring med ettersom det per dags dato ikke eksisterte et verktøy for dette. Ledere hører på ansattes ønske om arbeidsoppgaver og bruker dermed disse under planlegging. Ansatte mente at arbeidsoppgaver hevet deres kompetanse og dermed gjorde at en kunne avansere i karrieren.

Når det gjelder evaluering var alle informantene enig i at karakterer tvang dem til å tenke gjennom innsatsen. At det blir gjennomført kalibrerings møter mellom ledere kan være årsak til at karakterene ikke har ført til negativ energi.

I neste kapittel studeres innhentet informasjon mot teoretisk rammeverk gitt i kapittel 2.

5. Analyse av empiri

I denne delen av oppgaven skal jeg analysere funn fra empirien opp mot mine analysebegreper: medarbeidersamtalen, kompetanseutvikling, motivasjon, kommunikasjon og tilbakemeldinger og karaktersystem.

5.1 Medarbeidersamtalen

Med denne masteroppgaven har jeg prøvd å få et innblikk i hvordan medarbeidersamtalen brukes som et ledelses verktøy. Den aktuelle bedriften beskriver/definerer medarbeidersamtale på følgende måte.

”Hensikten med medarbeidersamtalen er at leder og medarbeider klargjør forventninger til hverandre og diskuterer de utfordringer som ligger foran en. Medarbeidersamtalen er kanskje en av de viktigste samtalene mellom en leder og medarbeiderne. Samtalen er et viktig bidrag for å utvikle og vedlikeholde et konstruktivt og personlig samarbeid. Medarbeidersamtalen skal gi gjensidig innsikt i hverandres arbeidssituasjon og hjelpe lederen til å kartlegge de menneskelige ressursene i avdelingen.”

Forberedelse før samtalen er nødvendig for begge parter. Dette sikrer kvaliteten i prosessen og gjør at en snakker med alle ansatte om samme saker. En agenda sendes ut slik at også medarbeideren har mulighet til å tenke litt rundt temaene på forhånd. Dette gjøres automatisk ved bruk av dataprogrammet myPerformance.

”Medarbeidersamtalen skal holdes minst en gang i året.”

Den ovennevnte definisjonen er satt opp med følgende punkt som skal gjennomgås i den årlige samtalen:

Planleggingsdelen av samtalen:

- Avklare ansattes ansvarsområder og mål
- Bli enige om ansattes personlige utviklingsmål
- Bli enige om støtte den ansatte trenger fra leder
- Bidra til utvikling av den ansatte

Evalueringsdelen av samtalen:

- Avklare prestasjonsnivå i henhold til ansattes ansvarsområder
- Vurdere prestasjonsnivå i henhold til definerte mål og forretningsmål
- Avklare grad av innretning i henhold til våre verdier
- Identifisere potensielle nye mål og forbedringsområder for å bedre prestasjonene

Måten Aker Solutions definerer medarbeidersamtalen er sammenfallende med definisjonen til Grimsø:

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).

Det er lett å se at definisjonene er lett sammenlignbare. Alle informantene var enig i at for at en medarbeidersamtale skal være vellykket måtte både lederen være forberedt samt den ansatte. Måten de forberedte seg på var å se på tidligere avtalte mål og utviklingstiltak, den ansattes arbeidspresentasjoner og fremtidige organisasjonsmål. De ansatte blir også oppfordret til å tenke gjennom mål og utviklingstiltak de mener de har behov for.

Videre defineres medarbeidersamtalen som ”forpliktende personlig samtale mellom en leder og en medarbeider”. Informantene ser på medarbeidersamtalen som en forpliktende samtale og de mål som blir satt er en del av den forpliktende avtalen. Med tanke på at ikke alle mål blir gjennomført kan dette tyde på at de ansatte ikke har nødvendigvis den samme oppfatningen. De forklarte at de ikke var flinke nok til å oppdatere progress og mål etter at fikk nye oppgaver. Ledere prøver derfor å følge opp i disse mål under oppfølgingssamtalen og å lage mål som er nært knyttet opp til deres egne mål.

Røvik (1998) forteller at medarbeidersamtalen handler om “forholdet mellom den enkelte og virksomheten”. Her var jeg interessert i å finne ut om fokuset i medarbeidersamtalen lå hos det enkelte individ eller selve virksomheten. For å gjøre en tilnærming til dette var det derfor interessant å finne ut om hvordan den strategiske planen var innslag i medarbeidersamtalen.

HR avdelingen sørget for at medarbeidersamtaler ble gjennomført innen de gitte tidspunkt. På den måten kan man si at på den aktuelle arbeidsplassen var samtaler regelmessig

gjennomføring en gang i året. I tillegg gjennomfører lederne oppfølgingssamtale med noe ulike mønster.

Når det gjelder gjennomføringen av medarbeidersamtalen opplyste informantene om ulike fremgangsmåter.

Dette skyldes at under samtalen benytter en seg av et dataprogram, myPerformance. Programmet er ment å brukes som et verktøy istedenfor skjemaer som en benyttet tidligere. En går da gjennom fjorårets mål og arbeidsoppgaver, sette karakter på disse før en går i gang og planlegger mål og oppgaver for inneværende år. Informantene mente dette programmet kunne ta vekk fokuset fra medarbeideren, men var fordelaktig fordi en hadde informasjonen lett tilgjengelig i ettertid.

Praksisen informantene hadde var at de tok for seg den systematiske delen med tanke på forberedelse og gjennomføring, før de da la vekk programmet og datamaskinen og hadde en mer personlig samtale med medarbeideren.

5.2 Relasjonsledelse

For å gjennomføre medarbeidersamtalen kreves dette mye ressurser. Disse ressursene er en sum av både den totale tidsforbruk brukt på planlegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalen, samt kostnaden ved stans i produksjon i forbindelse med planlegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalen. Informantene ga uttrykk for at selv om medarbeidersamtalen krevde store ressurser så var dette et fint arena der en kunne ha formalisert to-veis kommunikasjon som gjorde at leder og ansatt ble bedre kjent med hverandre og de ønsker og forventinger de har av hverandre.

Spurkeland (2012) forteller at hovedfokus med en slik samtale er å flytte fokus fra skjemaer til fri og naturlig dialog.

Samtalen deles i 4 stasjoner: 24-timersmennesket, oppgaver, utvikling og tilbakemelding.

Disse fire stasjoner skal sikre at medarbeiderens totale livssituasjon blir tema, samtidig som lederen får organisasjonens behov for jobbfokus dekket.

Medarbeidersamtalen blir av informantene beskrevet som en samtale der man snakker med hverandre.

''Vi går gjennom de formelle tingene... Når det er unnagjort er det viktig med ro i samtalen. Jeg opplever ofte at det er ting som dukke opp på slutten. Det kan være ting man har kvia seg til å si, og da er det viktig at en har en slags trygg omgivelse der man kan ta disse ting opp.''

Denne informasjonen og lignende uttalelser og praksiser som ble presentert i kapittel 4 antyder at man kan beholde den formelle delen i samtalen, men at relasjonen mellom den ansatte og leder vil øke dersom det settes av tid til en samtale av personlig karakter på slutten.

Spurkeland (2014) nevner tre typer av tilbakemeldinger: positiv tilbakemelding, negativ tilbakemelding og ingen tilbakemelding. Informantene opplyser at tilbakemeldinger er viktig del av samtalen ved utsagn som:

''Medarbeidersamtale er en formalisert kanal for tilbakemeldinger begge veier.''

''Jeg pleier å lage et oppsett som jeg kaller ''Three stars and a wish''. Jeg gir positive tilbakemeldinger og etterspør ting som jeg ønsker de kunne ha gjort bedre eller kan gjøre bedre i fremtiden.''

Spurkeland (2014) uttrykker at ros er motiverende. Han kaller ros for «ferskvare» og mener at dersom ledere sparer på rosen vil det miste litt av den motiverende effekten da den ikke kommer spontant der den har gjort seg bemerket. Kuvaas (2012) argumenter også at det er den dagligdagse dialogen og tilbakemeldinger som har større motivasjons effekt en årlig samtale. Informantene hadde følge å si om dette:

''... det burde ikke komme noen overraskelser i medarbeidersamtalen. Man må ha en åpen dialog gjennom hele året sånn at en ikke skal trenge å gå og vente hele året før en for snakket om det.''

Kuvaas (2012) forklarer at mye av årsaken til dårligere arbeidsprestasjon er at tilbakemeldingene ofte er negative og oppleves som kritikk, noe som har en rekke uheldige implikasjoner. Slike tilbakemeldinger kan føre til å redusere selvbildet til mottakeren, noe som i henhold til robuste funn innenfor selvbestemmelsesteori og forskning på subjektive mestringssevne og psykologisk empowerment reduserer motivasjon og prestasjoner. I tillegg vil negative tilbakemeldinger føre til missnøye, defensive reaksjoner, et redusert ønske om å forbedre prestasjoner og mindre faktisk forbedring av prestasjoner.

Evidensbaserte måter å gi tilbakemeldinger på har som hensikt å begrunne hvorfor man ikke har prestert ifølge forventninger.

Informantene ga uttrykk for at alle typer tilbakemeldinger er viktig, både positive og negative. Så lenge tilbakemeldinger var godt begrunnet opplevde de ikke dette som kritikk og det påvirket ikke deres arbeidsinnsats.

5.3 Karriereutvikling

Karriereveiene er selve grunnelementet i karriereplanleggingen. De er objektive beskrivelser av sekvensielle eller sammenlenkede posisjoner i organisasjonen, dvs. et sett av stillinger som kan innehas i en bestemt rekkefølge (Nordhaug, 2002). Dersom man skal dra full nytte av karriereveiene, må det være klart definert og helst også formelt dokumentert. Det er også viktig at de representerer forflytningsmuligheter som er realistiske og det bør for hver posisjon spesifiseres hvilke kunnskaper og ferdigheter som er nødvendig hos den som skal fylle stillingen.

Når denne studien ble skrevet var et karriereutviklings verktøy under lansering i Aker Solutions, men den var ikke fullt rullet ut til at den kunne brukes i årets medarbeidersamtale. Informantene fortalte at det er et stort behov for et slikt verktøy.

''En bør ha bevist forhold til hva som er neste trinn. Utfordringen er å vite hvilket nivå man er på og hvilket output som er forventet. Dette er kanskje ikke like tydelig bestandig. Hvis en vet det, er det lettere å tenke et skritt videre. Der burde vært et verktøy der man blir lagt inn i en matrise og hva som forventes av en, uavhengig av stilling.''

Slik systemet fungerer i dag er at hver enkel medarbeider må tenke over sine karrierevalg og utvikling av egen kompetanse. Lederen vil da i størst mulig grad prøve å tilfredsstille de krav som den ansatte har, men dette må overveies basert på organisasjonens behov.

En slik prosess som tar i betraktning ansattes ønske og bedriftens behov beskriver Nordhaug (2002) som en tosidig karriereplanlegging prosess. Det er i organisasjonens interesse at de ansatte selv vurderer sin egen karriereutvikling og at organisasjonen støtter opp og fremskaffer veiledning i forhold til planleggingen.

Nordhaug (2002) forteller videre for at dersom medarbeidere bare blir gjort kjent med kravspesifikasjonene og ikke blir veiledet og hvordan en kan søke å oppnå en kompetanse som fyller kravene, er det grunn til å tro at frustrasjon og tilbaketrekning blir konsekvensene for mange.

Informantenes oppfatning av hva et slikt verktøy kan gjøre for dem er i samsvar med forklaringene til Nordhaug.

''Verktøy bevisstgjør hvilke muligheter en har og hvilke vei en skal gå. Det er en kombinasjon av å jobbe hardt og å jobbe med det man har lyst å jobbe med, men å ha et verktøy for å vite hvilke steg man må ta for å nå de mål man har.''

Det må legges til rette for at medarbeidere kan jobbe med de oppgavene som fremmer deres karriere og kompetanseutvikling som er nødvendig for å kunne gjøre dette.

Basert på funnene om karriereutvikling er det i samsvar med teorien om at medarbeidere kan uttrykke sine ønsker og at organisasjonen vil prøve å dekke deres behov. Dette systemet kan bli noe mer effektivt når verktøyet for karriereutvikling har blitt tatt i bruk og man vil da kunne se hvilken kompetanse som mangler slik at kompetanseutvikling blir også en lettere prosess.

5.4 Kompetanse og kompetansetiltak

Som nevnt tidligere er kompetanseutvikling systematiske planlagte oppgaver som har som et formål å øke de ansattes kompetanse slik at organisasjonens helhetlige kompetanse øker.

Informantene forklarte at kompetanseheving var en viktig del av medarbeidersamtalen.

''En av de viktigere ting med medarbeidersamtalen er nettopp kompetanseutvikling, fordi det er en spesifikk ramme rundt det.''

''Jeg spør hva de føler for videre kompetanse og planlegging av kurs.''

Utfordringen var at det er stort sett basert på de ansattes ønsker og det ikke finnes automatiserte prosesser for kompetanseheving. En bruker da medarbeidersamtalen til planlegging av kurs eller andre tiltak som videreutdanning, intern opplæring og veiledning som er verdifulle til når en skal øke kompetansen.

Ansatt informanter mente at i tillegg til å forespørre kurs, som de mente var viktig for deres kompetanseheving uttrykte også at arbeidsoppgaver kan øke deres kompetanse.

''Jeg etterspør kurs og eventuelt andre arbeidsoppgaver som også kan føre til at min kompetanse øker.''

Kuvass (2008) forteller at for at de ansatte skal bli motivert og lære noe av et kompetanseutviklingstiltak må de ansatte forstå nytten og meningen ved det. Relevansen de ansatte ser i tiltaket kan være avgjørende for hvor motivert de er og for resultatene som viser seg etter endt kompetanseutvikling. Hvis de ansatte derimot ikke ser grunnen til og ikke er motivert til å utføre et kompetanseutviklingstiltak vil det ikke være grunn til å tro at de lærer noe særlig. Ved at de ansatte selv er med på å bestemme hvilke kurs de trenger eller ønsker å ta vil dette øke motivasjon. Forståelse fremmer motivasjon. Motivasjon fremmer produktiviteten (Dahle, 2014).

Både ledere og ansatte ser ut til å være enige om bruken av medarbeidersamtale når det gjelder kompetanseutvikling. Deres forståelse og fremgangsmåte er også i samsvar med Kuvaas (2008) sin forklaring på motivering av ansatte med hensyn til kompetanseutvikling.

Lai (2004) argumenterer for at kompetansetiltak er de investeringer som gjøres for å anskaffe, utvikle, mobilisere og eller avvikle kompetanse. Hun påpeker på at medarbeidersamtalen/utviklingssamtalen kan brukes som en del av kartleggingsverktøyet i forbindelse med kompetanseanalyse.

Basert på innhentet data ser man at det er sammenheng med forklaringen til Lai. Informantene opplyste at de så på hvilke kompetansekrav, kompetansekapital og kompetansebehov som var til stedet og planla kurs og arbeidsoppgaver basert på denne informasjonen.

5.5 Medarbeidersamtalen som motivasjonsmiddel

Som nevnt i kapitel 2 har jeg i studiet om medarbeidersamtalen lagt vekt på behov for status og prestisje og behov for selvrealisering. Dette nivået handler om å få realisert drømmene sine og å få brukt evnene sine til det fulle. Vi har et behov for å stadig utvikle oss selv og å nå vårt fulle potensial.

Samtlige informanter som var intervjuet opplever et godt arbeidsmiljø med god trivsel og trygghet på arbeidsplassen. Videre forteller informantene at det sosiale på jobben har mye å si for trivsel på arbeidsplassen, men at det sosiale påvirker i liten grad hvorvidt de ansatte trives med arbeidsoppgavene sine eller ikke. Dette kan forklares med indre motivasjon. Indre motivasjon kommer innenfra i form av glede ved å mestre forskjellige arbeidsoppgaver og ha et ønske om å lære. Når en ansatt blir drevet av en indre motivasjon er de engasjerte, knyttet til jobben som skal utføres og organisasjonen.

Informantene informerte at medarbeidersamtale ble brukt til arbeidsoppgaver planlegging. Det kom også frem at medarbeidersamtalen ville i liten grad øke motivasjonen direkte. Men når de ansatte får diskutere sine ønsker med leder, og leder etterstreber at deres ønsker blir oppfylt, vil den indre motivasjonen hos den ansatte øke.

Kuvaas (2008) forteller at en vellykket medarbeidersamtale gir kun positiv effekt på arbeidsprestasjoner for ansatte med høy indre motivasjon. Altså den gruppen som allerede leverer de beste arbeidsprestasjoner. Det kan derfor tenkes at jeg i min utvelgelse har bare valgt ansatte med høy indre motivasjon.

5.6 Strategi, visjon og målrettet ledelse

Lai (2004) argumenterer for at strategi handler om overordnede beslutninger som påvirker organisasjonen, med det formål å kunne tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene og oppnå best mulig resultater. En strategi er i sin essens en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å nå definerte mål (Lai, 2004).

''Det finnes en strategi, men den er ikke tydelig nok i det store bilde. Man er mer opptatt av oppgaver, men man glemmer å diskutere at de oppgavene man jobber med er en del av strategien til avdeling. Og hvordan du som ansatt er involvert i det.''

Som beskrevet tidligere ga informantene uttrykk for at strategi ikke var en viktig del av medarbeidersamtalen, men at disse til en viss grad belyst gjennom mål en setter, men oftest fikk en kjennskap til avdelingens strategier gjennom andre kanaler, slik som allmøter.

Ansatt og leder skal – selv om maktforholdet mellom dem er skjevt – være enige om målene som settes.

De konkrete mål faller i to kategorier, nemlig forretningsmål og personlige mål. Forretningsmål er konkrete resultatmål knyttet til den daglige aktiviteten, mens personlige mål er mål for de ansattes personlige utvikling. Målene skal slå fast hva de ansatte skal levere innen det avtalte tidspunkt. I selskapets håndbok for ledere brukes følgende eksempel på et konkret resultat mål:

1. Etablere og vedlikeholde forholdet til kunder, partnere og underleverandører som sikrer vellykket prosjektgjennomføring og langsiktig forretningssamarbeid.
2. Levere prosjekter i henhold til plan og budsjett.

Og følgende blir brukt som gode personlige utviklingsmål:

3. Delta på et Excel-kurs innen slutten av juni og lag deretter et regneark innen slutten av juli for å fastslå besparingspotensialet i prosjektet X.

Når målene defineres prøver en å følge SMART prinsippet; Spesifikke, Målbare, Ambisjonsrike, Relevante og Tidsbestemte.

Informantene opplyste at målene er nært knyttet opp til arbeidsoppgaver, de kan være presise mål som det gjør lett å måle i ett eller av mer universell karakter. Når den ansatte og lederen har blitt enig om mål og hvordan målene skal nås, lagres disse inn i myPerformance og blir da et utgangspunkt for oppfølgingssamtalen og evaluering det påfølgende året.

Informantene opplyste at de ikke var flink nok til å følge opp og oppdatere mål i myPerformance programmet. En av årsakene til dette kan være at mål har altfor lang tidsperspektiv og at ledere aksepterer at mål ikke blir gjennomført. Det er derfor viktig å ha færre mål, mål med kortere tidsperspektiv og som til enhver tid er aktuelle med det den ansatte er involvert i.

Mål som nevnt tidligere virker til å ta mye fokus under medarbeidersamtalen, og er kanskje noen informantene syntes er vanskeligst å takle på en god måte. Samtalen bærer derfor preg av å være målorientert og mål er også i fokus i oppfølgingssamtalen.

Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarer at mål og strategier virker motiverende på ansatte og kan ha en styrende funksjon, men i denne studien kan dette være noe misvisende ettersom informantene ikke brukte disse målene som tiltenkt av ledelsen og er mer basert på et individ nivå.

5.7 Evaluering - karaktersystemet

Systemet Aker Solutions bruker er myPerformance og er organisert i et HR-hjul som illustrert under.

Karaktersettingen blir gjennomført i løpet av årets første måneder. Før karakterene settes skal de ansatte gi sine egne vurderinger av egne prestasjoner i året som var gått. De ansatte går med andre ord gjennom resultater og verdier og setter en karakter ut ifra det de syns de har presentert. Disse vurderinger gjøres som en del av forberedelsene før medarbeidersamtalen, i Aker Solutions systemet kalt myPerformance. Virkemåten av myPerformance har blitt beskrevet tidligere. Denne gjennomgangen blir så sendt til deres nærmeste leder som går gjennom og gir sine karakterer. Karakteren er først endelig når disse karakterene har blitt gått gjennom med andre involverte ledere, ettersom den ansatte i mange tilfelle rapporterer til andre ledere enn sin egen. Karakterene presenteres da den ansatte under medarbeidersamtalen.

De ansatte påpekte at en forutsetning for at karakterene fungerer at de får mulighet til å sette karakterer på sin innsats. Dette tvinger dem også til å tenke gjennom og reflektere over fjoråret.

I likhet med mange andre selskaper (Dahle, 2014) er karakterene også Aker Solutions koblet opp mot lønnsoppgjøret. Rammen for lønnsoppgjøret bestemmes av det sentrale lønnsoppgjøret samt lokale forhandlinger mellom ledelsen og fagforeningene. Fordelingen av lønnsporten gjøres på bakgrunn av individuelle prestasjoner målt med karakter, selskapets økonomiske resultater, det generelle lønnsnivået for ulike yrkesgrupper samt markedsmessige lønnsutsikter.

I Aker Solutions brukes karakterer både for resultater og for verdier. Selskapets verdier de ansatte blir målt på er gitt i tabell 5.6.3. Når karakterene settes er det tall fra 1-4, men som nevnt i teori kapitlet har Aker Solutions valgt å ha en verbal karakter/forklaring som er knyttet tallet. Karakterskalaen går fra 1-4, der 4 er beste karakter. Det er også mulig å sette mellomkarakterer, f.eks. 3,5. Den verbale forklaringen vil automatisk dukke opp i programmet når den ansatte drar musepekeren over karakteren de har tenkt å sette. Tallkarakter med tilsvarende verbal karakter er gitt i Tabell 5.6.1, forklaringer som dukker opp er gitt i Tabell 5.6.2.

Tabell 5.6.1 Karakterer i Aker Solutions

	Results	Values
1	Weak performance	Weak alignment
2	Not yet full performance	Not yet full alignment
3	Full performance	Full alignment
4	Exceptional performance	Exceptional alignment

Tabell 5.6.2 Detaljerte forklaringer på karakteren

	Business objectives	Personal development goal
1	Did not satisfactorily achieve the agreed objective. Further discussion is needed to agree on how the employee's performance can be brought back up to standard and how motivated the employee is, to improve.	Did not satisfactorily achieve the agreed personal development goal. Further discussion is needed to agree on what development needs are to be prioritised and how motivated the employee is, to achieve the goal.
2	Demonstrated commitment to work tasks and deliverables. However, results were inconsistent and variable. Did not fully apply self to achieving the objective. Objective may need to be re-applied for the coming year, with additional performance or measurement criteria.	Tried hard to achieve the personal development goal but did not complete the task. Further discussion is needed to re-evaluate the goal and whether it needs to be rolled over into next year.
3	Demonstrated strong commitment to achieving business objective. Carried out work fully compliant with policies and procedures at all times. Did not take short cuts. Avoided resource waste and need for excessive management support or guidance.	Demonstrated strong personal commitment to achieving the personal goal. Has exhibited personal / professional growth and development as a result.
4	Exceeded expectations significantly. The employee's achievements set a new benchmark amongst peers. The employee is respected by colleagues and line manager for significant contribution to team/unit/region.	Exceeded agreed goal significantly. Has received recognition from line manager and peers for personal / professional development and has added value to team through sharing new knowledge, learning or experiences.

Tabell 5.6.3 Bedrifts verdier

Verdi	Forklaring
Customer drive	Kundeinnretning og kremmerånd
HSE mindset	Holdninger knyttet til HMS
People and teams	Evne til teamwork og samarbeid med kolleger
Open and direct dialogue	Åpen og direkte kommunikasjon
Hands-on management	Handlekraftig ledelse
Delivering quality and results	Leverer god kvalitet og resultater på utført arbeid

Ifølge Dahle (2014) skiller ikke disse verdiene seg så mye fra verdiene fra andre store selskaper. De er fokusert på kundefokus, samarbeid, kommunikasjon og resultater, men lojalitet og respekt for beslutninger er ikke verdiene de ansatte i Aker Solutions blir målt på. Dahle (2014) henviser til det angloamerikansk inspirerte lojalitetskravet vi ser i selskaper som Statoil.

Dahle (2014) forklarer at selv om tallkarakterer er svært vanlige og noe de fleste vil kjenne seg igjen i, gir verbale merkelapper en ekstra tydelig og direkte tilbakemelding. Det gjelder særlig karakteristikkene som følger boksene eller sonene i et diagram. Det har større betydning om en blir kalt rollemodell eller topptalent enn av å få toppkarakter. Kanskje det også bringer større uro og svir mer dersom en får merkelappen «unsatisfactory» eller blir gjenstand for «specific HR actions» enn å få karakter 1 og 2 (Dahle, 2014).

Aker Solution bruker ikke «unsatisfactory» men den verbale merkelappen «weak performance/alignment».

Som informantene forklarte kan slike lave karakterer indikere dersom det er omstendigheter som gjør at den ansatte ikke fungerer med de gitte oppgavene og ikke leverer ifølge forventinger. En kan da se om det er mulig å gi dem andre oppgaver for å øke kvaliteten på arbeidet og også trivselen hos den ansatte.

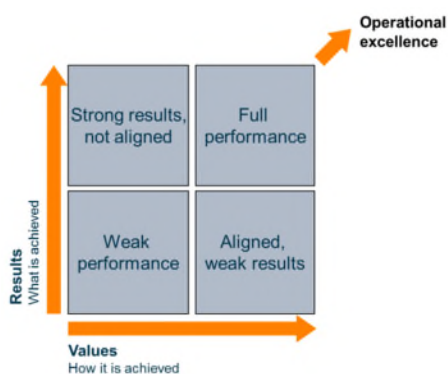
''Det kan også være lederens feil ettersom en ikke ser at den ansatte ikke burde være der han/hun hun er nå. Det er en måte å sette ting i søkelyset.''

Informantene ga også utrykk at det var vanskelig å sette topp karakter, beskrevet i tabell 5.6.2. Man kan derimot spekulere i å sette høy karakter og på den måten oppnå høyere lønnsøkning. Det var derfor viktig med kalibrerings møte som ledere hadde for å unngå trynefaktor og at systemet blir misbrukt.

Samtidig som tilbakemeldinger er mer direkte og tydeligere enn før, har diagrammene en interessant tilleggs dimensjon: Å plassere ansatte i bokser i et diagram er en formalisering av den interne hodejakten. Dahle (2014) forklarer at diagrammene gir mulighet til formelt velge ut og peke på dem de vil satse på og løfte opp til mer ansvarsfulle stillinger og dem som ikke presterer godt nok og som må forbedres eller forlate selskapet.

Noen kåres til vinnere, mens andre stemples som tapere. Det at flere selskaper har gått over fra konvensjonell karaktersystem til denne typen diagrambaserte systemer, er et utrykk for at de gjerne vil peke ut vinnere og tapere. De tar karaktersettingen et steg videre, de går et steg lengre, de går i mer ekstrem retning (Dahle, 2014)

Som beskrevet i teori kapittelet tar diagrambasert karaktersetting utgangspunkt i tallkarakterer eller verbale merkelapper. Aker Solutions buker et slikt diagram der hovedkategoriene utgjør x- og y-aksen. Hovedkategoriene er som nevnt tidligere prestasjoner og verdier. Plasseringen i diagrammet utgjør så den endelige karakteren. Som vi kan se i figuren under har hver ”boks” i diagrammet en verbal merkelapp, som vi tidligere har sett henger sammen med tall karakteren.



Figur 5.6.1: Aker Solutions karakter diagram

Tabell 5.6.4: Korte forklaringer på verbale karakterer

Results	Values
Exceptional performance Clearly exceeds expectations in all result areas	Exceptional alignment Known throughout as a role model for our values
Full performance Fully meets expectations in all result areas	Full alignment Acts in accordance with our values
Not yet full performance Below expectations in some result areas	Not yet aligned In some instances not aligned with our values
Weak performance Below expectations in most result areas	Weak alignment Acts in conflict with our values

I hvilken grad diagrammet blir brukt av ledere i talentsøk og nedbemanning har jeg ikke undersøkt ettersom jeg ble først klar over denne i mitt med innsamlet data.

Når det gjelder evaluering som en del av medarbeidersamtalen tilfører dette et nyttig element da det kan identifisere og sette søkelys på problemer den ansatte måtte ha. Hvis en ser tilbake på målsetting er det da viktig å huske på at informantene ga uttrykk at veldig mange mål blir forandret slik at dette kan påvirke evaluering. En undersøkelse som ville vært interessant er å se på hvor mange mål som blir oppnådd og hvilke karakter blir satt på mål som ikke blir gjennomført.



5.7.1 For og i mot

Som nevnt tidligere er karaktergivning et ledd i hard HR. I USA er karakterbruken nå på kraftig vikende front. Aftenposten (2014) viser til undersøkelser fra Institute for Corporate Productivity der det var 49 prosent av amerikanske selskaper som hadde slike systemer i 2009, mot 14 prosent i 2011. Og hos de mest lønnsomme selskapene startet flukten fra karakterene for lenge siden: 7 prosent hadde karakterer i 2009 – bare 6 prosent i 2011.

Debatten kring karaktersystemet omhandler ofte hvor stor påvirkning dette har på motivasjonen til de ansatte og om det i det hele tatt bidrar til å øke prestasjoner? At karakterene er koblet til lønnsøkningen, slik at dårlige karakterer gir lavere årlig lønnstillegg gjør at debatten drar inn ennå større publikum.

Dahle(2014) illustrerer viktige faktorer for og mot karaktersettingen i arbeidslivet med tabell under:

Tabell 5.6.1.1: Argumenter for og mot karaktersettingen

Sentrale konfliktpunktet om karaktersetting		
Ja: -Karakterer er rettferdig fordi de som gjør det best også får mest		Nei: -Karakterer er ikke rettferdig fordi det ikke gir lik lønn for likt arbeid
Ja: -Karakterer er objektive og reduserer trynefaktor		Nei: -Karakterer er subjektive og øker trynefaktoren

I DagensNærlingsliv (2014) kan man lese at ”Problemet er at det råder en «snillistisk» kultur i norske virksomheter som fører til at ansatte blir bedømt altfor likt. Mellomledere ønsker å være godt ansett og populære og kvier seg for å gi dårlige karakterer. Derfor får de aller fleste ansatte gode karakterer. Dette gjør at det blir vanskelig å skille en dyktig ansatt fra en mindre dyktig ansatt.”

Basert på informasjonen mottatt fra de ansatte kan en konkludere med at dette er også en av antagelsene de ansatte har.

”Ledere har også en tendens å vekte forskjellig. Slik var det også på skolen.”

Flere brukte skolen som eksempel der de ulike lærere hadde tendens til å være strengere eller snillere. På den måten er det viktig at flere er involvert i karaktergivning slik at en unngår skjevfordeling. Selv om karakterene er linket til lønn ser det ikke ut til å skape negativ energi hos de ansatte. Noen av grunnen kan være som følgende forklaring.

”Vi startet med et møte, alle med personalansvar + HR, hvor vi diskuterte innhold i karakterene og hva vi mente lå av prestasjoner innenfor karakterene. Dette for å unngå at noen rater høyt og noen lavt for samme prestasjon.”

Informantene for øvrig var positive til karakterer ettersom det førte til at en fikk noe å måle seg mot og på bakgrunn av dette fikk også mer konstruktive tilbakemeldinger.

Karaktergivning av verdier var de mer usikker på, men også det tvang dem til å tenke gjennom verdiene og evaluere deres innsatts. Som kontoransatt mente de derimot at ikke alle verdier var aktuelle for dem.

6. Konklusjon

På bakgrunn av mine forskningsspørsmål og problemstilling, vil jeg i dette kapitlet trekke konklusjoner ut fra min analyse. Noen tanker rundt videre forskning og bruk av medarbeidersamtale vil også bli beskrevet.

6.1 Konklusjon på forskningsspørsmålene

Gjennom denne studien har jeg sett på hvordan medarbeidersamtalen benyttes som et ledelsesverktøy og jeg har undersøkt nærmere karaktersetning som har blitt et nytt element i medarbeidersamtalen. Gjennom dybdeintervjuer av både avdelingsledere og de ansatte ønsket jeg å finne ut hvordan de opplevde medarbeidersamtalen og hvilke nytte den hadde.

Jeg vil i dette kapitlet besvare mine forskningsspørsmål med utgangspunkt i empirien. Jeg vil behandle hvert spørsmål for seg og knytte noen egne tanker rundt svarene.

Hvordan formuleres formål og funksjon med medarbeidersamtale?

Ledere opplyste at medarbeidersamtalen er en del av faste og regelmessige oppfølgingen av de ansatte. Dette er en arena der en kan kanalisere informasjon og tilbakemeldinger begge veier. En evaluerer fjorårets innsats og planlegger nye mål og utviklingstiltak.

Ansatte opplyste at medarbeidersamtalen et verktøy til å måle progress og trivsel. En planlegger oppgaver og uttrykker ønsker om kompetanse og karriereutvikling. I denne sammenheng er det viktig å ha en formalisert ramme rundt det. Det er også en fin måte å bli kjent med sin leder på.

Alle informanter opplyste at dersom en medarbeidersamtale skal være vellykket måtte begge parter være grundig forberedt. Programmet myPerformance bidrar til dette med å tvinge både ansatte og ledere på forhånd til å tenke gjennom evalueringen på fjorårets mål og innsats, og også planlegge mål for det inneværende året før medarbeidersamtalen.

Oppfølgingssamtalen som er en kort og mindre formell samtale der en ser på mål status. Informantene opplyste videre at man også tok opp ting som ikke ble som forventet og andre aktuelle ting de er mindre fornøyd med.

Hvor nyttig er medarbeidersamtalen til bevisstgjøring av medarbeidere med hensyn til virksomhetens visjon, strategi og måloppnåelse?

Både ledere og ansatte opplyste at visjoner og strategier ikke blir tatt direkte opp i medarbeidersamtalen. Ledere etterstreber at mål som ansatte setter er nært knyttet opp mot lederens mål. På denne måten vil avdelingens visjoner og strategier bli belyst på en indirekte måte.

Den ansatte kan i stor grad påvirke de mål som blir satt. Denne medbestemmelsen kan være motiverende for den enkelte og skape god forståelse rundt de målene man jobber mot.

Informantene ga uttrykk for at ens arbeidsoppgaver forandres underveis, og at både ledere og ansatte ikke gjorde en god nok jobb til å oppdatere nåværende mål og sette inn nye i myPerformance.

Hvordan bidrar medarbeidersamtalen til kompetanse- og karriereutvikling?

Ettersom det i dag ikke finnes en egen arena for karriereutvikling anses medarbeidersamtalen som den eneste arena der en kan diskutere sin karrierevei. Både ledere og ansatte ga uttrykk for at det var innsatsen i det daglige arbeidet som fremmet karrieren, men at det var behov et verktøy som illustrerte veien videre og hvilke tiltak som en måtte ta. Et slikt system skulle tas i bruk, men da også som et nytt element i medarbeidersamtalen, noe informantene anså som et naturlig forum for slike diskusjoner.

Et slikt verktøy vil også vise hvilke kompetanse som er nødvendig for å kunne ta neste skrittet i karrieren.

Medarbeidersamtalen blir allerede i dag brukt som kompetanseutviklings verktøy, enten ved at en planlegger kurs eller arbeidsoppgaver som vil øke ens kompetanse.

Hvordan brukes karaktersystemet og hvordan oppleves bruken av et slikt system?

Selv med mange oppslag i avisene ser ikke karakterene til å skape mye bekymring på arbeidsplassen. Ved å sette karakterer på sin egen innsats tvinges de ansatte til å tenke hvor god jobb de har gjort og de blir mer mottakelig for karakteren lederen setter på deres innsats. Fjorårets evaluering blir gjennomgått ved at den ansatte og leder går gjennom de karakterene de har satt og diskuterer utfallet. Det er enighet blant informantene at det er positivt at den ansatte og leder setter karakterer på gjennomførte mål hver for seg og at disse da

gjennomgås i felleskap. På den måten blir tilbakemeldingen også mer konstruktiv. Ulempen er at alle ledere ikke er like strenge. Ansatte mente dette kan da føre til at noen ansatte får bedre karakterer enn andre. Ledere forsvarte dette med at karakterene ledere setter gjennomgås i et kalibreringsmøte med andre ledere fjerner.

Det som dermed skapte litt forvirring var karakterskalaen. Dette fordi toppkarakter betyr at en er foregangsperson for alle ansatte i hele bedriften. Dermed virker toppkarakter nokså uoppnåelig. Noen hadde som mål å gjennomføre en kurs, hvilke karakter skal man sette på gjennomføring av denne? Dette kan tyde på at karakterbruken kan virke lite hensiktsmessig. Usikkerhet blant de ansatte var også i hvilken grad karakterer en får var linket til lønn. Her foreslår jeg en undersøkelse for å finne ut nøyaktig hvor stor prosent som er klar over tilknytningen av karakterer til lønn og om de har fått større lønnspålegg på grunn av at de har fått gode karakterer. På den måten vil karakterene da kanskje få en større innvirkning på medarbeidere, men faremomentet er at det kan skape negativ energi som ikke er til stede når denne oppgaven var skrevet.

Hva er effekten/nyten av medarbeidersamtalen og bør den videreføres i sin nåværende form?

Studien viser at ledere og ansatte i stor grad ønsker å videreføre medarbeidersamtalen i sin nåværende form. Undersøkelsen viser at verktøyet bidrar til bevisstgjøring av måloppnåelse, kompetanse- og karriereutvikling, og bidrar til å øke motivasjonen ved at en kan påvirke hvilke arbeidsoppgaver en ønsker å jobbe med, samt man kan ha åpen dialog og bli bedre kjent med hverandre.

Hensikten med myPerformance er å ha god oppfølging og utvikling av medarbeiderne. I tillegg oppfordrer det lederne til å ta lederansvar. Informantene var enig i at programmet fungerte hensiktsmessig men, men at de ikke var flinke nok til å følge opp de mål som var definert under medarbeidersamtalen og lagret i myPerformance. Disse ble først oppsøkt når det nærmet seg oppfølgingsamtaler eller medarbeidersamtale. Her må både ledere og de ansatte gjøre en innsats, enten ved at det innføres oppfølgings/utviklingssamtaler hver tredje måned, eller ved at leder minner den ansatte til å se om de er i rute når det gjelder måloppnåelse og om det eventuelt trengs oppdateringer.

6.2 Svar på problemstillingen

I de foregående avsnittene har jeg prøvd å besvare på forskningsspørsmål ut fra empiriske funn gjennom intervjuer av ledere og ansatte. Ut fra disse svarene og teoretisk ramme, vil jeg nå svare på min problemstilling.

Medarbeidersamtale, et nyttig ledelses verktøy?

Medarbeidersamtale følger de teoretiske beskrivelsene til Grimsø, Mikkelsen og Røvik ved at den er regelmessig, godt forberedt, systematisk personlig utviklings- og planleggingssamtale der en diskuterer arbeidsoppgaver og resultater.

Basert på funn presentert i de foregående kapitler over hva ledere og ansatte anser som formål med medarbeidersamtalen kan en se at det er samsvar med definisjonen og måten medarbeidersamtalen blir brukt i Aker Solutions. Ledere og ansatte så stor nytte ved samtalen fordi de fikk diskutert de ovennevnte elementene i formelle omgivelser. Selv om ansatte opplyste at deres leder alltid var tilgjengelig for dem, følte det mer naturlig å ta temaer rundt ens arbeidsoppgaver, karriere- og kompetanseutvikling samt ting med mer personlig karakter under et slikt møte. Ledere etterstrebet også at det var trygg og åpen samtale slik at de fikk mest mulig ut av samtalen med sin ansatt.

Målsetting er ikke definert i medarbeidersamtale, men det blir satt både profesjonelle og personlige mål en skal oppnå. Både ledere og informanter opplyste at målsetting i medarbeidersamtalen var krevende. Ledere etterstrebet at mål de ansatte fikk var nært knyttet opp til deres egne. Som igjen var knyttet til nivået over. Basert på det store fokuset på mål, både i medarbeidersamtalen og oppfølgingsamtalen fremstår det som Aker Solutions gjennomfører som en målorientert medarbeidersamtale. Selv om strategi ikke var et direkte tema i samtalen vil denne blir indirekte belyst gjennom mål en setter. Basert på denne informasjonen og Lai kan en si at samtalen blir brukt til strategisk målrettet ledelse, men da på en mer individ nivå.

Selv om karriereutvikling ikke er nevnt i definisjonen om medarbeidersamtalen, ser ikke informantene andre arenaer der dette kan bli diskutert. Karriereveiene er som tidligere beskrevet selve grunnelementet i karriereplanleggingen. De er objektive beskrivelser av sekvensielle eller sammenlenkede posisjoner i organisasjonen, dvs. et sett av stillinger som kan innehas i en bestemt rekkefølge. Informantene opplyste at slikt verktøy hadde vært

nyttig og de ser frem til at dette introdusert i Aker Solutions i 2014. På bakgrunn av at et slikt system ikke eksisterte gir det grunnlag for forklaring på hvorfor de ansatte bare anså innsatsen i deg daglige arbeidet og sin leder som et ledd i karriereutviklingen. Dersom man skal dra full nytte av karriereveiene, må disse være klart definert og formelt dokumentert slik at en også kan jobbe med kompetansen det vil kreves med å avansere til neste trinn.

Medarbeidersamtalen definisjonen omtaler heller ikke evaluering av den ansatte. Evaluering med karakterer er en ny komponent i medarbeidersamtalen som også Aker Solutions innførte i 2013. Statoil innførte slik evaluering allerede i 2006 og Microsoft avskaffet karakterer på ansatte i 2013.

Disse systemer er i hovedsak utviklet ut fra amerikanske arbeidsforhold, som skiller seg sterkt fra det vi er vant til på norske arbeidsplasser. I norsk arbeidsliv har vi tradisjon for en samarbeidsmodell som bygger på åpenhet og tillit mellom ledere og ansatte.

Karakterer er knyttet til lønnsfastsettelse. Mange vil argumentere med at karakterene blir påvirket av trynefaktoren som vi vet skaper misnøye. I Aker Solutions løste en dette ved at ledere gjennomfører en kalibrerings møte slik at en unngår at karakterer påvirkes av trynefaktor. På denne måten sørger de også for at snittet på avdelingen ikke overgår snittet i resten av bedriften. Gitt at ansatte ikke viste nøyaktig om karakteren hadde bidratt til større eller mindre utslag på lønnen er det ikke overaskende dette ikke har skapt negativ energi. Det kan tyde på at de ansatte stiller seg likegyldige til karakteren som en link til lønnsøkning, men ser det positive ved karakteren ved at de tenker gjennom egen innsats og får mer konstruktiv kritikk fra sin leder.

Moderne organisasjoner må kontinuerlig forholde seg til nye bølger og populære oppskrifter å organisere og lede på. Forklaringen er at aktørene blir "grepet av en bølge", dvs. at man blir motivert til frivillig å gjennomføre endringer ved å adoptere en organisasjonsoppskrift som i en periode er "ute å reise". Disse ideene spres ofte raskt gjennom imitasjon, og nedfelles i den formelle strukturen uten nødvendigvis å gi instrumentelle eller holdningsmessige implikasjoner, og fungerer dermed som et "utstillingsvindu". Det faktum at Aker Solutions innførte karaktersystemet som en del av medarbeidersamtalen kan ses på som en imitasjon av Statoil og andre store bedrifter den har lyst å sammenlignes med. Med tanke på at Microsoft har avskaffet karaktersystemet gjenstår det å se hvor lang tid det vil ta før de norske bedrifter følger etter og blir "grepet av en ny bølge".

Medarbeidersamtalen var en slik trend som har overlevd i 40 år og har blitt utsatt for kontinuerlig forandring. Hvis vi ser tilbake på Røviks tre samtaler; personalbedømmelsessamtalen, vurderings- og veiledningssamtalen og den Skandinaviske medarbeidersamtalen kan en si at dagens samtale inneholder alle disse varianter i tillegg til en fjerde variant, den målorienterte medarbeidersamtalen.

I innledningen skrev jeg at medarbeidersamtalen så ut til å bety mye for mange og heller pes og mas for andre.

I denne studien har jeg fått lært at alle informanter ser nytten av medarbeidersamtalen men at det som førte til at det ble pes eller mas var mål. Det var stort fokus på disse og informantene brukte mye tid på å komme opp med mål og linke sine mål opp til sin leder. De var heller ikke vant med å følge opp mål og gjøre oppdateringer når nye mål dukket opp. Dette førte til at målsettingen/målgjennomgangen var noe en gruet seg til når medarbeidersamtalen og oppfølgingssamtalen nærmet seg. Med denne upresise måloppnåelsen kan en stille seg kritisk til karakterer som blir satt opp når den hensikt de er tiltenkt?

Dersom en ser bort fra mål og evaluering kan jeg se at Spurkelands samtaleform som deles i 4 stasjoner: 24-timersmennesket, oppgaver, utvikling og tilbakemelding sikrer at medarbeiderens totale livssituasjon blir tema, samtidig som lederen får organisasjonens behov for jobbfokus dekket. Dette er også stasjoner som informantene opplyste var viktig for dem og noe en bør prioritere for å få størst nytte av medarbeidersamtalen.

Litteraturliste

- Bjordal, K. (2010). *Medarbeidersamtalen i Skandinavia I takt eller utakt med (fram)tidens krav?* Masteroppgave. Samfunnsvitenskapelig fakultet, Universitetet i Stavanger. Stavanger.
- Christensen, T. m.fl. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dahle, D. Y. (2013). *Orden og oppførsel, Karakterer på jobb?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet*, Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Jocobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjonen fungerer*, Oslo: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte P. og Kristoffersen, K.. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Grimsø, R. E. (2011). *Personaladministrasjon (4.utg.)* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse (4.utg.)* Bergen: Fagbokforlaget Vigmstad & Bjørke AS.
- Kvale, S. (2006). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM (2.utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse. (3.utg.)* Bergen: Fagbokforlaget
- Lien, H. & Lorentzen, H. E. (2012). *Masteroppgaven, Medarbeidersamtalen – et ledelsesverktøy*. Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Malterud, K. (1996). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Aurskog: Tano Aschehaug.
- Mikkelsen, A. (2002). *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Nordhaug, O. (2002). *Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K.A. (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget

Spurkeland, J.(2013). *Relasjonsledelse (4.utg.)* Oslo: Universitetsforlaget

Wersland, B. (2010). *Bedre medarbeider- og utviklings- samtaler*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag

Artikler

Fletcher, C. (2001). *Performance appraisal and management: The development research agenda*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.

Kraiger, K., & Ford, J. K. (2007). *The expanding role of workplace training: Themes and trends influencing training research and practice*. *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*, 281-309

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1979). *Goal setting-A motivational technique that works*. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.

Elektroniske referanser

DagensNæringsliv (2014). Mener karakterer på jobb er «ryddig hjelpemiddel».
URL: <http://www.dn.no/karriere/article2771445.ece>

Aftenposten (2014). Ansattekarakterer til stryk
URL:<http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Ansattekarakterer-til-stryk-7462176.html>

Aftenposten (2014). Trodde karakterer på ansatte ville gjøre bedriften mer profesjonell
URL:<http://www.aftenposten.no/okonomi/Trodde-karakterer-pa-ansatte-ville-gjore-bedriften-mer-profesjonell-7457132.html>

Business Insider (2013). Why Stack Ranking Is A Terrible Way To Motivate Employees
URL: <http://www.businessinsider.com/stack-ranking-employees-is-a-bad-idea-2013-11>

Norsk sammendrag

Temaet for denne studien er medarbeidersamtalen. I oppgaven har jeg hatt som mål å finne ut om ledere og medarbeidere opplever medarbeidersamtalen som et nyttig ledelsesverktøy. Et annet viktig element som har blitt høyaktuelt den siste tiden er evalueringen av mål og verdier. I dagligtalen omtales denne som karaktersetting, men defineres i bedriften som evaluering på prestasjoner av arbeidsmål og bedrifts verdier. Dette har blitt en del av medarbeidersamtalen og med tanke på at slik evaluering har hatt stor fokus i mediene var det naturlig å vie plass til dette. Problemstillingen for oppgaven er *”Medarbeidersamtalen, et nyttig ledelsesverktøy?”*

For å finne svar på problemstillingen, har jeg brukt kvalitativ forskningsmetode, nærmere bestemt kvalitative intervjuer. Oppgaven er delt inn i fem deler utenom innledningen. Disse er teori, metode, datapresentasjon, dataanalyse, og en konklusjon. Teorien tar for seg medarbeidersamtalen og andre elementer som har blitt en del av denne, slik som karriere- og kompetanseutvikling samt karaktersetting. I metodedelen beskrives kvalitativ metode og intervju samt fremgangsmåten for innsamling av data til analyse. Etter metode kommer datapresentasjon. Dette er fremleggingen av informasjonen jeg har samlet inn fra informantene gjennom intervju. Informasjonen brukes i analysen der data og teori settes opp mot hverandre og analyseres. I konklusjonen presenteres funnene, tankene rundt og videre undersøkelser.

Studien konkluderer med at ledere og ansatte i stor grad ønsker å videreføre medarbeidersamtalen i sin nåværende form. Undersøkelsen viser at verktøyet bidrar til bevisstgjøring av arbeidsoppgaver, kompetanse- og karriereutvikling og mål som defineres i tilknytning til disse. Mye tyder på at mål har stor fokus og jeg har dermed kommet frem til at man praktiserer det jeg har valgt å kalle en målorientert medarbeidersamtale. Funn viser at informanter synes det er vanskelig å komme opp med gode mål og følge opp når nye mål dukker opp. Mye kan tyde på at det er målsetting som fører til at en opplever medarbeidersamtale som mas akkurat på grunn av for stor fokus på målsetting.

Videre funn viser at relasjonsbygging var en viktig del av samtalen og at det bidrar til å øke motivasjonen ved at det er en arena der man kan ha åpen dialog. Selv med mange oppslag i avisene ser ikke karakterene til å skape mye bekymring på arbeidsplassen. Ved å sette

karakterer på sin egen innsats tvinges de ansatte til å tenke hvor god jobb de har gjort og de blir mer mottakelig for karakteren lederen setter på deres innsats. Alle var enig i at dette bidro til at karaktersystemet fungerte og mente det ikke hadde fungert like godt dersom det bare var leder som satt karakter på ens innsats. Det som dermed skapte litt forvirring var karakterskalaen som er brukt og i hvilken grad karakterer var linket til lønn.

Engelsk sammendrag (abstract)

The theme of this study is performance appraisal as a management tool. In the thesis I aimed to find out if managers and employees experienced performance appraisal as a useful tool.

Another important element that has become highly topical in recent months is the evaluation of the goals. In everyday language this is referred to as grading, but defined as the evaluation of the performance of work objectives and corporate values. This has become part of the performance appraisal and considering that such evaluation has received a lot of focus in the media it was natural to devote space to it in this thesis.

In this thesis I have used qualitative research methods, namely qualitative interviews. The work is divided into five parts, in addition to introduction. This is the theory, methodology, data presentation, data analysis, and a conclusion chapter. The theory deals with performance appraisals and other items that have been a part of it, such as career and skills development and grades. The method chapter describes the qualitative method, interview and procedures for the collection of data for analysis. After method comes data presentation. This is the disclosure of the information I have collected from informants through interviews, which in turn is used in the data analysis where data and theory is put against each other and analyzed. In the conclusion chapter findings and recommendations for further investigation are presented.

The study concludes that managers and employees largely want to continue the performance appraisal in its current form. The survey shows that the tool helps to raise awareness of duties, skills- and career development and objectives defined in relation to these. The indications are that objective setting has a high priority, and I have therefore concluded that one is practicing what I have chosen to call an objective oriented performance appraisal. Findings show that informants find it difficult to come up with great objectives and are doing a poor job to follow up when new objectives are emerging. It is assumed that the objective setting is one of the reasons behind why many experience performance appraisal as such hustle.

Further findings show that relationship building was an important part of the conversation and that it helps to increase motivation since it is a venue where participants can have open dialogue.

Even with many articles in the newspapers regarding grades in workplace it does not seem that this has had a negative effect on the workers. By setting grades on their own efforts employees are forced to think about how well they performed and become more receptive for grades set by their manager. Everybody agreed that having such system contributed to its survival and would not be a success if only the leader gave a grade on one's efforts. Grading scale created some confusion between the employees and to which extent the grades were linked to wages.

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Kan du fortelle litt om hvordan du/dere bruker medarbeidersamtaler?
2. Hva slags nytte ser du av medarbeidersamtalen?
3. Hva er hensikten med medarbeidersamtalen slik du ser det?
4. Har du tilstrekkelig med tid eller andre ressurser til planlegging og gjennomføring av MAS?
5. Hva har du oppnådd med medarbeidersamtalen? Kom gjerne med eksempler.
6. Hvordan benytter du medarbeidersamtalen med tanke på kompetansemobilisering?
7. Hvordan påvirker medarbeidersamtalen den ansattes arbeidsinnsats og motivasjon?
8. Hvor relevante er mål som settes i medarbeidersamtalen og blir disse fulgt opp?
9. Hvordan og på hvilke måter bruker du medarbeidersamtalen til de ansattes kompetanseheving?
10. Hvordan er den ansattes mulighet til å påvirke prioriteringer i sin egen arbeidssituasjon?
11. Dreier MAS seg om den ansatte/individet eller organisasjonen?
12. Hvordan stiller du deg til påstanden at MAS kan bli brukt som karriereutviklings verktøy?
13. Hvor mye fokus legger du på avdelingens visjoner og strategier i MAS?
14. Hvilke forutsetninger er viktig for en vellykket medarbeidersamtale?
15. Har det blitt gjennomført en oppfølgingssamtale?
16. Har du tilstrekkelig med ressurser til oppfølging av MAS og gjennomføring av oppfølgingssamtalen?
17. Bør medarbeidersamtalen videreføres i nåværende form og eventuelt hvorfor?

18. Medarbeidersamtalen linkes til lønnssetting. Hvordan og når tar du opp spørsmål om lønn i MAS?
19. Hva er dine erfaringer av MAS og hvilke anbefalinger har du å komme med?
20. Hvilke form for opplæring har du fått for gjennomføring av MAS?